

## PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK WILAYAH KOTA BANDUNG

**Michael Dwiutomo Prasetyo<sup>1</sup>; Wilson Bangun<sup>2</sup>**  
Universitas Kristen Maranatha, Kota Bandung<sup>1,2</sup>  
Email : michaeldwiutomoprasetyo999@gmail.com<sup>1</sup>;  
wilson.bangun@eco.maranatha.edu<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Studi ini dilakukan guna menganalisa sejauh mana motivasi dan kompensasi berdampak kepada kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak di wilayah Kota Bandung. Pendekatan penelitian mempergunakan metode kuantitatif dengan teknik survei yang dilaksanakan melalui kuesioner yang disebar. Penetapan jumlah sampel didasarkan pada tabel Krejcie serta Morgan dengan populasi 357 pegawai, menghasilkan 186 sampel, namun data valid yang terkumpul berjumlah 214 responden. Proses analisis data melibatkan beberapa tahapan pengujian, mencakup beberapa pengujian di antaranya uji reliabilitas, validitas, asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda melalui penggunaan perangkat lunak statistik. Temuan ini memperlihatkan bahwasanya motivasi mempengaruhi secara positif serta signifikan pada kinerja pegawai. Selain itu, kompensasi berdampak positif yang signifikan kepada peningkatan kinerja. Secara bersamaan, kedua variabel tersebut terbukti berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Kota Bandung. Ini menjadikan, motivasi yang diberikan secara tepat serta kompensasi yang proporsional berperan penting dalam mencapai kinerja optimal dan mendukung keberhasilan tujuan organisasi.

Kata Kunci : Pajak; Sumber Daya Manusia; Motivasi; Kompensasi; Kinerja Pegawai

### ABSTRACT

*This study was conducted to analyze the extent to which motivation and compensation impact employee performance at the Tax Service Office in Bandung City. The research approach used a quantitative method with a survey technique implemented through distributed questionnaires. The sample size was determined based on the Krejcie and Morgan table. With a population of 357 employees, resulting in 186 samples, but valid data collected amounted to 214 respondents. The data analysis process involved several stages of testing, including several tests, including reliability, validity, classical assumptions, and multiple linear regression analysis using statistical software. These findings indicate that motivation has a positive and significant influence on employee performance. Furthermore, compensation has a significant positive impact on performance improvement. Together, these two variables have been shown to contribute to increasing employee work effectiveness at the Bandung City Tax Service Office. Therefore, providing appropriate motivation and proportional compensation plays an essential role in achieving optimal performance and supporting the overall success of organizational goals.*

*Keywords : Tax; Human Resources; Motivation; Compensation; Employee Performance*

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) atau Tenaga kerja manusia berperan sebagai elemen kunci yang berpengaruh besar terhadap berhasilnya suatu organisasi, termasuk lembaga pemerintahan yang memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik secara efektif. Pada konteks Kantor Pelayanan Pajak, kualitas kinerja pegawai memiliki kontribusi

yang signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan tugas institusi, baik dalam aspek pelayanan publik maupun realisasi target penerimaan negara. Kinerja seorang pegawai bukan sekadar menunjukkan kapasitas individu ketika menjalankan tanggung jawabnya sekaligus menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam menjalankan fungsi manajerial dan pelayanan administrasi. Menurut Arisanti *et al.* (2019) kinerja didefinisikan sebagai kemampuan seseorang ataupun sekelompok individu dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya guna memperoleh hasil kerja yang maksimal, terlihat dari jumlah ataupun mutu pekerjaan yang dicapai.

Salah satu aspek yang memengaruhi tingkat kualitas kinerja pegawai ialah motivasi kerja. Motivasi di definisikan sebagai dorongan dari dalam ataupun luar diri individu, yang memberikan arah serta ketekunan selama menjalani tugas serta tanggung jawabnya. Kreitner dan Hilgart dalam Fatah (2019) motivasi merupakan suatu proses psikologis yang berfungsi mendorong serta mempertahankan intensitas perilaku individu dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Kinerja dapat dipahami sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program maupun kebijakan yang menunjukkan keberhasilan organisasi demi mewujudkan sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam perencanaan secara strategis oleh organisasi atau lembaga (Fenny & Setyawan, 2024). Ketika tingkat motivasi kerja menurun, kondisi tersebut dapat menyebabkan berkurangnya komitmen, menurunnya produktivitas, dan melemahnya loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian target kinerja lembaga.

Selain motivasi, faktor kompensasi juga memiliki peranan penting dalam membentuk persepsi dan sikap kerja pegawai. Kompensasi dipandang sebagai penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi tenaga, waktu, dan kompetensi yang diberikan pegawai dalam pelaksanaan tugas (Ridwan *et al.*, 2024). Adilnya sistem kompensasi, proporsional, dan selaras dengan beban kerja akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, menurunkan tingkat ketidakhadiran, serta menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompensasi berpotensi memunculkan ketidakpuasan yang dapat menurunkan disiplin dan efektivitas kerja.

Berdasarkan temuan awal pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Kota Bandung, meskipun target penerimaan pajak berhasil terealisasi selama dua tahun terakhir, masih terdapat permasalahan terkait kinerja pegawai, seperti keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan penurunan efektivitas proses kerja. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasakan penurunan motivasi kerja serta menganggap penerapan sistem kompensasi belum memperlihatkan beban serta tanggungjawab yang diterimanya. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara harapan pegawai dan kebijakan manajemen

sumber daya manusia yang ditentukan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa motivasi serta kompensasi mempunyai peranan penting untuk menaikkan tingkat kinerja pegawai di berbagai bidang. Namun, penelitian yang secara khusus menelaah keterkaitan kedua faktor tersebut dalam konteks Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Kota Bandung masih jarang dilaksanakan. Berlandaskan hal tersebut, studi ini berfokus pada analisis dan pengujian pengaruh dari motivasi serta kompensasi kepada kinerja pegawai. Dengan harapan temuan ini dapat berkontribusi bagi pengembangan teori dan praktik MSDM, terkhusus dalam upaya perancangan kebijakan yang efektif sebagai peningkatan kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Teori Harapan (Expectancy Theory)**

Teori Harapan yang dikemukakan Victor Vroom memaparkan tingkat motivasi seseorang ditentukan oleh keyakinannya terhadap keterkaitan antara usaha yang dilaksanakan, hasil kinerja yang dicapai, serta imbalan yang akan diterima. Seseorang cenderung berusaha lebih keras apabila seseorang percaya bahwasanya segala usaha yang dikeluarkan akan mendapatkan kinerja yang optimal dan serta penghargaan yang dianggap bernilai bagi dirinya. Dengan demikian, motivasi bukan hanya bersumber dari dorongan internal, tetapi juga dari persepsi rasional mengenai konsekuensi atas tindakan yang dilakukan. Teori ini menggarisbawahi bahwa pengambilan keputusan perilaku kerja senantiasa dipengaruhi oleh pertimbangan mengenai manfaat dan hasil yang mungkin diperoleh.

### **Motivasi**

Motivasi adalah mekanisme psikologis yang menguatkan, mempertahankan, serta mengarahkan perilaku seseorang dalam mencapai sasaran. Okeke-Uzodike dan Anusi (2025) memandang motivasi sebagai proses mental yang menentukan intensitas dan arah tindakan seseorang. Hal ini diperkuat oleh Abduvaitov (2024) yang menegaskan bahwa motivasi berfungsi sebagai energi pendorong yang menstimulasi individu untuk berupaya secara konsisten dalam mewujudkan tujuan. Senada dengan itu, Kotera *et al.* (2022) menyatakan bahwa motivasi berperan dalam menggerakkan individu untuk bertindak dan memberikan dasar bagi pembentukan orientasi perilaku. Oleh karena itu, penciptaan Mendukungna lingkungan kerja, kesempatan untuk berprestasi, serta pengakuan terhadap kinerja merupakan komponen penting untuk membangun motivasi kerja yang berkesinambungan.

### **Kompensasi**

Kompensasi dipahami sebagai bentuk penghargaan pemberian organisasi terhadap kontribusi pegawai dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya. Andriani dan Faris (2022) mengungkapkan bahwasanya kompensasi meliputi semua imbalan, baik finansial

ataupun non-finansial, yang didapatkan pegawai sebagai imbalan balas jasa atas kinerja yang di dedikasikan. Mardiana *et al.* (2021) menambahkan bahwa kompensasi berperan dalam menciptakan rasa dihargai serta meningkatkan kepuasan kerja yang berakibat pada produktivitas. Handoko *et al.* (2021) turut menegaskan bahwa bentuk sistematis kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja merupakan instrumen penting untuk membangun loyalitas serta mempertahankan pegawai berkualitas. Maka, kompensasi berfungsi bukan sekedar imbalan, namun juga sebagai mekanisme penguatan perilaku kerja dan stabilitas organisasi.

### **Kinerja Pegawai**

Melalui pelaksanaan tugas yang sesuai dengan ketentuan organisasi, kinerja pegawai tercermin dari seberapa jauh seseorang mampu mencapai hasil kerja yang diharapkan oleh instansinya. Aprillianti dan Aryata (2025) memandang kinerja sebagai capaian kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas hasil. Fachrezi dan Khair (2020) menekankan bahwa kinerja mencerminkan seberapa jauh individu memenuhi tuntutan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Wijaya (2021) menyatakan bahwa kinerja dapat dilihat dari kemampuan pegawai dalam mengintegrasikan kompetensi, keterampilan, serta motivasi dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Dengan demikian, kinerja merupakan manifestasi dari kemampuan teknis, perilaku, dan dorongan psikologis yang dimiliki pegawai.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja memiliki peranan penting untuk menentukan bagaimana pegawai menjalankan tugas serta tanggung jawabnya. Pegawai yang bermotivasi tinggi biasanya menunjukkan semangat kerja yang baik, ketekunan saat menyelesaikan pekerjaan, serta kesediaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja pegawai secara optimal.

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak, arah dari tindakan tersebut, serta konsistensi usaha dalam mencapai tujuan. Artinya, motivasi tidak hanya memengaruhi seberapa besar usaha yang dikeluarkan pegawai, tetapi juga menentukan apakah usaha tersebut selaras dengan tujuan organisasi. Dalam praktiknya, pegawai yang termotivasi akan lebih fokus pada penyelesaian tugas dan berupaya memberikan hasil kerja yang lebih baik.

Herzberg (2016) melalui teori dua faktor mengemukakan bahwasanya motivasi kerja dipengaruhi dari faktor ekstrinsik serta intrinsik. Faktor intrinsiknya mencakup pengakuan, prestasi, dan tanggung jawab, memiliki peran besar untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pandangan ini menunjukkan bahwasanya penghargaan non-material juga penting dalam mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal, terutama dalam organisasi sektor publik yang memiliki keterbatasan dalam pemberian kompensasi finansial. Selanjutnya,

McClelland (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Pegawai dengan kebutuhan berprestasinya yang tinggi biasanya mempunyai standar kerja yang lebih baik serta berusaha mencapai hasil yang maksimal. Hal tersebut menandakan bahwasanya perbedaan tingkat kinerja antarpegawai dapat disebabkan oleh perbedaan kebutuhan motivasional yang dimiliki masing-masing individu.

Vroom (2014) melalui teori harapan menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh keyakinan individu bahwasanya usaha yang dilakukan nantinya bisa menghasilkan kualitas kerja yang baik serta memberi hasil yang mempunyai nilai. Pegawai nantinya bisa termotivasi bekerja lebih giat jikalau mereka meyakini bahwasanya kinerja yang baik bisa mendapatkan penghargaan yang adil. Oleh karena itu, kejelasan sistem penilaian kinerja dan konsistensi dalam pemberian penghargaan menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Selain itu, Skinner (2014) dalam teori penguatan menjelaskan bahwasanya perilaku kerja bisa dibentuk dari pemberian dorongan positif, seperti penghargaan atau insentif. Perilaku yang mendapatkan penguatan positif cenderung diulang, sehingga dapat membentuk pola kerja yang produktif. Penerapan sistem penghargaan yang tepat diharapkan mampu mendorong perilaku kerja positif yang berkelanjutan dan berdampak kepada meningkatnya kinerja pegawai.

Merujuk dari paparan sebelumnya, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi mempunyai peran strategis untuk membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai. Motivasi yang dikelola dengan baik bukan sekadar mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, melainkan membantu menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.

H1: “Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah kota Bandung”

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi termasuk instrumen penting dalam organisasi dengan tujuan guna menghargai kontribusi pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukan. Pemberian kompensasi yang adil dan proporsional bukan sekadar berfungsi menjadi balas jasa, melainkan dijadikan sarana dalam memberi dorongan semangat kerja dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Dengan sistem kompensasi yang tepat, pegawai akan merasa dihargai sehingga terdorong untuk bekerja secara optimal.

Mardiana et al. (2021) menyatakan bahwasanya kompensasi mempunyai peranan strategis dalam menaikkan tingkat semangat kerja dan kepuasan pegawai. Pegawai yang menerima kompensasi sesuai pada beban kerja dan tanggung jawabnya cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih baik. Pandangan ini memperkuat anggapan bahwa

kompensasi yang memadai dapat menciptakan hubungan kausalitas yang positif dari pegawai serta organisasi.

Ervina et al. (2023) menjelaskan bahwa sistem kompensasi yang dikelola secara efektif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu. Kompensasi yang disusun secara jelas dan transparan memberikan kepastian bagi pegawai mengenai imbalan yang akan diterima atas usaha yang mereka keluarkan. Kondisi ini memberi dorongan kepada pegawai agar bekerja lebih fokus, disiplin, serta bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya.

Sunyoto (2017) mengemukakan bahwa kompensasi tidak hanya terbatas pada pembayaran langsung berupa gaji dan upah, tetapi juga mencakup manfaat tidak langsung serta insentif yang bertujuan memotivasi pegawai. Pemberian insentif yang tepat dapat meningkatkan dorongan kerja pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya variasi bentuk kompensasi mempunyai peranan penting untuk memengaruhi perilaku serta kinerja pegawai.

Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019) menyatakan bahwa kompensasi yang kompetitif dan adil bisa menaikkan tingkatan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasakan perlakuan adil biasanya memiliki loyalitas yang lebih tinggi serta berupaya memberikan kontribusi terbaiknya. Dalam jangka panjang, kondisi ini berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pandangan peneliti, kompensasi memiliki peran strategis dalam menyelaraskan kepentingan pegawai dengan tujuan organisasi, khususnya pada organisasi sektor publik. Pengelolaan kompensasi yang dilakukan secara adil, transparan, dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga mendorong terbentuknya kinerja yang optimal dan berkesinambungan.

H2: "Kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah kota Bandung"

### **Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi serta kompensasi termasuk dua factor penting yang saling melengkapi dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi berperan sebagai dorongan internal yang membentuk sikap dan kemauan pegawai dalam bekerja, sementara kompensasi berfungsi sebagai penghargaan berkat kontribusi yang sudah diberikan kepada organisasi. Ketika kedua faktor ini dikelola secara seimbang, organisasi dapat menghadirkan lingkungan kerja yang memberi dorongan produktivitas serta pencapaian tujuan secara optimal.

Kasenda (2013) menyatakan bahwa motivasi serta kompensasi secara bersamaan berdampak signifikan kepada kinerja karyawan. Kombinasi antara dorongan psikologis dan imbalan yang diterima pegawai mampu memperkuat komitmen kerja serta meningkatkan

efektivitas dalam pelaksanaan tugas. Pandangan ini memperlihatkan bahwasanya pengelolaan motivasi serta kompensasi secara bersamaan memberikan hasil yang lebih optimal dibandingkan jika diterapkan secara terpisah.

Berkatillah et al. (2023) menjelaskan bahwa sinergi antara motivasi dan kompensasi berpengaruh signifikan kepada peningkatan kinerja pegawai. Tingginya motivasi kerja pegawai dan didukung oleh sistem kompensasi yang adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan berkelanjutan. Hal tersebut menegaskan bahwasanya keberhasilan organisasi bukan sekadar ditentukan dari dorongan internal pegawai, melainkan oleh sistem penghargaan yang diterapkan.

Mathis dan Jackson (2016) menyatakan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif harus mampu mengintegrasikan aspek motivasi dan kompensasi secara selaras. Integrasi tersebut membantu organisasi dalam membangun perilaku kerja yang produktif serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai. Dengan demikian, motivasi dan kompensasi perlu dipandang sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dalam upaya peningkatan kinerja.

Milkovich et al. (2019) menambahkan bahwa kompensasi yang dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan dan motivasi pegawai akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja. Sistem kompensasi yang sejalan dengan dorongan kerja pegawai dapat meningkatkan keterikatan (engagement) dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya kesesuaian antara kebijakan kompensasi dan motivasi kerja dalam mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan pandangan peneliti, keseimbangan antara motivasi dan kompensasi menjadi kunci dalam membentuk perilaku kerja pegawai yang produktif dan berkelanjutan, khususnya pada organisasi sektor publik. Pengelolaan yang konsisten dan terintegrasi terhadap kedua faktor tersebut memungkinkan terciptanya keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih efektif dan optimal.

H3: “Motivasi dan Kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah kota Bandung”

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan saat ini menerapkan pendekatan kuantitatif, yang berorientasi pada pengujian hubungan kausal antara variabel motivasi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Pemilihan pendekatan ini agar didapatkan gambaran empiris yang objektif mengenai fenomena yang diteliti serta menguji besarnya pengaruh antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui instrumen survei. Pendekatan kuantitatif berfokus pada proses pengukuran, pengolahan, dan interpretasi angka sebagai uji hipotesis secara sistematis

dan terukur (Sari *et al.*, 2025).

### Populasi dan Sampel Penelitian

Semua pegawai Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Kota Bandung, dengan total sebanyak 357 orang menjadi bagian dari populasi penelitian ini. Banyaknya sampel yang ditentukan mempergunakan rumus Krejcie dan Morgan, yang memungkinkan penentuan ukuran sampel secara efisien ketika ukuran populasi telah diketahui secara pasti. Rumus yang digunakan untuk mendapatkan ukuran sampel adalah :

$$s = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{d^2(N - 1) + X^2 \cdot P(1 - P)}$$

Ket :

$s$ = ukuran sampel

$N$ = ukuran populasi (357)

$X^2$ = nilai chi-square untuk  $df = 1$  dan  $\alpha = 0.05 \rightarrow 3.841$

$P$ = proporsi populasi (diasumsikan 0.5 untuk variasi maksimum)

$d$ = margin of error (0.05)

Berdasarkan perhitungan tersebut, didapatkan ukuran sampel minimum sebanyak 186 responden. Pendekatan Krejcie dan Morgan dianggap tepat digunakan dalam konteks ini karena dapat menghasilkan estimasi sampel yang dapat mencerminkan karakteristik populasi dengan tingkat kesalahan minimal (Sofyani, 2023).

### Uji Validitas

Tujuan uji validitas dimaksudkan sebagai penilaian sejauh mana setiap butir pernyataan dalam kuesioner dapat merefleksikan konsep yang diukur oleh variabel penelitian. Suatu pernyataan dianggap valid bila nilai korelasi antara item dengan skor total menunjukkan hasil yang melampaui nilai  $r$  tabel pada tingkat signifikansi yang telah ditetapkan (Amalia *et al.*, 2023).

### Uji Reliabilitas

Melalui uji reliabilitas, peneliti dapat memastikan bahwa instrumen dalam menghasilkan temuan yang ajeg dan valid. Instrumen dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jikalau nilai *Cronbach's Alpha* melampaui 0,60, yang menandakan bahwasanya alat ukur tersebut cukup andal untuk dipergunakan pada tahapan analisa selanjutnya (Subhaktiyasa, 2024).

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum tahap analisis regresi dilakukan, peneliti melaksanakan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu demi memastikan bahwasanya model yang dipergunakan masuk ke kriteria statistik yang layak. Melalui uji normalitas, dapat diketahui apakah penyebaran data yang diperoleh mengikuti pola distribusi normal sebagaimana dijelaskan oleh Usmedi (2020).

Uji Multikolinearitas dipergunakan guna memastikan bahwasanya antarvariabel

independen tidak memiliki hubungan kolinear yang berlebihan sehingga semua variabel tetap memberi informasi yang unik terhadap model (Ghozali, 2017).

Melalui Uji Heteroskedastisitas, peneliti berupaya mendeteksi ada atau tidaknya perbedaan varians galat antarobservasi dalam model penelitian. Ketidakkonsistenan varians residual dapat memengaruhi keakuratan estimasi model regresi (Ghozali, 2018). Pelaksanaan ketiga uji tersebut memastikan bahwasanya model regresi memenuhi syarat kelayakan dan hasil analisis dapat ditafsirkan secara valid.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Melalui penerapan analisis regresi linier berganda, peneliti dapat menilai sebesar apa pengaruh bersama yang diberikan variable motivasi ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Metode ini membantu mengidentifikasi arah serta kekuatan hubungan antarvariabel, sekaligus memprediksi perubahan pada variabel terikat berdasarkan nilai koefisien regresi yang dihasilkan.

Adapun bentuk model regresi yang dipergunakan dalam penelitian ini, yakni :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Ket :

$Y$  = Kinerja Pegawai  $X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Kompensasi  $a$  = Konstanta

$b_1, b_2$  = Koefisien Regresi  $e$  = Error Term

Model ini kemudian diuji menggunakan:

Uji F → guna menilai pengaruh simultan independen variable kepada dependen variable

$R^2$  (Koefisien Determinasi) → guna menentukan kontribusi presentase variable bebas kepada variabel terikat

## **HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI**

### **Hasil Penelitian Uji Validitas**

Melalui hasil pengujian validitas yang tercantum pada Tabel 3. diketahui bahwasanya nilai  $r$  tabel sebesar 0,134, sementara seluruh butir pertanyaan memperlihatkan nilai  $r$  hitung yang melampaui batas tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa setiap item dalam kuesioner dinilai valid, karena memiliki kemampuan untuk mengukur dan menggambarkan konstruk variabel secara tepat, sehingga mencerminkan validitas instrumen penelitian tanpa terjadi penyimpangan makna. Maka, butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian terbukti layak dan dapat dipergunakan dalam proses analisa data selanjutnya.

### **Uji Reliabilitas**

Hasil uji melalui pengujian reliabilitas yang tercantum di Tabel 4. Semua variabel

penelitian memperlihatkan Cronbach's Alpha di atas 0,6 yang menandakan bahwasanya instrumen tersebut telah memenuhi kriteria reliabel. Artinya, alat ukur yang mencakup variabel Motivasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) memiliki konsistensi internal yang kuat. Dengan tingkat keandalan tersebut, hasil pengukuran dinilai stabil serta dapat digunakan kembali tanpa menimbulkan perbedaan hasil yang berarti.

#### Uji Normalitas

Hasil pengujian melalui uji normalitas melalui grafik *Normal P-Plot* yang telah disajikan melalui Gambar 2. Bahwasanya persebaran titik-titik data mengikuti garis diagonal. Pola ini memperlihatkan bahwasanya data penelitian terdistribusi secara normal, yang nantinya model regresi layak dipergunakan sebagai analisis lanjutan. Kesimpulan ini memperkuat asumsi dasar bahwa model regresi memenuhi persyaratan uji normalitas.

#### Uji Multikolinearitas

Sebagaimana yang ditunjukkan Tabel 5, hasil analisis mengungkap bahwasanya nilai Tolerance pada setiap variabel mencapai 0,293 yang melebihi 0,10, serta nilai VIF 3,413 dibawah 10. Berdasarkan temuan tersebut, didapati simpulan bahwasanya tidak terdapat gejala multikolinearitas di antara *independent variable*. Bisa dikatakan, variabel motivasi dan kompensasi tidak saling berkorelasi kuat, sehingga keduanya layak digunakan secara simultan pada model regresi.

#### Uji Heteroskedastisitas

Melalui hasil pengujian heteroskedastisitas yang divisualisasikan pada grafik Scatterplot antara ZRESID dan ZPRED pada Gambar 3. tampak bahwa sebaran titik berada secara acak di bawah dan di atas garis nol disumbu Y tanpa menunjukkan pola yang teratur. Kondisi tersebut menandakan bahwasanya model regresi bebas dari masalah heteroskedastisitas. Sebagaimana temuan tersebut, model regresi yang dipergunakan sudah lolos pengujian asumsi klasik serta dapat diandalkan dalam memprediksi variabel kinerja pegawai.

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Berlandaskan hasil dari analisis regresi linier berganda di Tabel 6. didapatkan persamaan regresi :

$$Y = 6,294 + 0,585X_1 + 0,327X_2 + e$$

Berlandaskan persamaan tersebut di jelaskan bahwasanya :

1. Nilai konstanta sebesar 6,294 menggambarkan kondisi di mana kinerja pegawai tetap berada pada level 6,294 satuan meskipun variabel motivasi dan kompensasi tidak memberikan pengaruh (bernilai nol).
2. Selanjutnya koefisien regresi bagi variabel motivasi ( $X_1$ ) mencapai 0,585 menandakan bahwasanya setiap kenaikan satu satuan motivasi akan berkontribusi kepada peningkatan

kinerja pegawai sebesar 0,585 satuan.

3. Sementara itu koefisien regresi kompensasi ( $X_2$ ) 0,327 menandakan bahwasanya kenaikan satu satuan kompensasi dapat menaikkan tingkat kinerja pegawai mencapai 0,327 satuan.

#### **Pengujian Signifikan (Uji t)**

Berlandaskan hasil uji parsial yang diperlihatkan Tabel 6. diketahui bahwasanya variabel motivasi ( $X_1$ ) memiliki nilai thitung 7,938, melebihi  $t$  tabel 1,971, dengan tingkat sign.  $0,000 < 0,05$ . Studi ini memperlihatkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) dapat diterima, artinya motivasi mempengaruhi secara positif dan juga signifikan terhadap kinerja pegawai. Diartikan juga bahwa, makin tingginya motivasi yang pegawai miliki, makin besar pula semangat mereka untuk bekerja secara maksimal dalam mencapai sasaran organisasi. Sementara itu, variabel kompensasi ( $X_2$ ) memperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 4,256, juga melebihi  $t$  tabel 1,971, melalui nilai sign.  $0,000$  dibawah  $0,05$ . Hasil ini mempertegas bahwasanya hipotesis kedua ( $H_2$ ) turut diterima, yang memperlihatkan bahwasanya kompensasi berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Pengujian Ketepatan Model (Uji F)**

Berdasarkan hasil analisis simultan pada Tabel 7. Didapatkan nilai  $F$  hitung 235,435 melalui taraf sign.  $0,000$  dibawah  $0,05$ . Dari temuan ini didapati simpulan bahwa motivasi ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) secara bersamaan memberikan pengaruh yang bermakna kepada kinerja pegawai ( $Y$ ). Sehingga, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dinyatakan diterima. Temuan tersebut menandakan bahwa perpaduan antara motivasi dan kompensasi berperan penting sebagai pendorong peningkatan kinerja pegawai di lingkungan kerja.

#### **Koefisien Determinan**

Pada Tabel 8. menampilkan koefisien determinasi didapatkan nilai R-Square 0,691 memperlihatkan bahwasanya variabel motivasi serta kompensasi bersama-sama mampu menjabarkan 69,1% variasi dalam kinerja pegawai. Adapun 30,9% sebagian lainnya dari luar model penelitian. Hasil analisis ini menyatakan bahwa kedua independent variable tersebut berkontribusi yang signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Diartikan juga bahwa motivasi dan kompensasi adalah komponen penting yang berperan dalam menentukan tingkat efektivitas serta produktivitas kerja di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak wilayah Kota Bandung.

#### **Diskusi**

##### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian secara parsial memperlihatkan bahwasanya variabel motivasi ( $X_1$ ) berdampak positif serta signifikan kepada kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh nilai  $t$  hitung 7,938 yang melebihi  $t$  tabel 1,971, melalui tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil tersebut menegaskan bahwasanya peningkatan motivasi kerja secara nyata berkontribusi terhadap

peningkatan kinerja pegawai, sehingga H1 dalam studi ini dinyatakan “diterima”. Besarnya koefisien regresi sebesar 0,585 menandakan bahwasanya motivasi mempunyai peranan yang cukup dominan dalam mendorong perbaikan hasil kerja pegawai. Tingginya motivasi kerja pegawai cenderung menunjukkan semangat kerja, ketekunan, serta orientasi pada pencapaian target yang lebih baik. Temuan ini mengindikasikan bahwasanya motivasi bukan sekadar faktor pendukung, melainkan menjadi salah satu penentu utama dalam pencapaian kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memengaruhi intensitas dan ketekunan individu dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang mempunyai dorongan kerja yang kuat nantinya berupaya mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Dalam konteks penelitian ini, motivasi mendorong pegawai untuk lebih fokus pada kualitas dan tanggung jawab kerja. Selanjutnya, temuan penelitian ini mendukung pandangan Herzberg (2016) yang menyatakan bahwasanya faktor motivator yakni pencapaian, pengakuan, serta tanggung jawab, memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja. Ketika pegawai merasa dihargai atas hasil kerjanya dan diberikan kepercayaan dalam menjalankan tugas, dorongan intrinsik untuk bekerja secara optimal akan meningkat. Kondisi ini memperkuat hubungan dari motivasi serta kinerja pegawai.

Hasil ini juga sejalan dengan temuan dari Luthans (2015) menyatakan bahwasanya motivasi kerja berperan dalam membentuk perilaku kerja positif dan berorientasi pada hasil. Pegawai yang termotivasi biasanya mempunyai komitmen kerja yang lebih tinggi serta mampu mempertahankan kinerjanya dalam jangka panjang. Hal ini memperlihatkan bahwasanya motivasi memberi kontribusi kepada keberlanjutan kinerja, bukan hanya peningkatan sesaat. Dilain sisi, hasil ini relevan pada temuan dari Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja yang dikelola secara efektif dapat meningkatkan keterlibatan (engagement) pegawai dan berdampak langsung pada kinerja individu. Pegawai yang merasa termotivasi akan menunjukkan keterikatan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih maksimal bagi organisasi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan empiris Saputra dan Fernos (2023) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan tanggung jawab kerja pegawai. Tingginya motivasi pegawai biasanya lebih disiplin dan mempunyai orientasi kerja yang jelas, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik.

Berdasarkan keseluruhan pembahasan tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi memiliki peranan strategis dalam menaikkan tingkat kinerja pegawai. Motivasi berfungsi sebagai pendorong utama yang memengaruhi sikap, perilaku, dan konsistensi kerja pegawai. Oleh karenanya, organisasi harus mengelola motivasi kerja secara berkelanjutan

supaya kinerja pegawai bisa terus terjadi peningkatan secara maksimal.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian secara parsial memperlihatkan bahwasanya variabel kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 4,256 yang lebih besar dibandingkan  $t$  tabel 1,971, serta tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai, sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini dinyatakan “diterima”. Nilai koefisien regresi 0,327 mengindikasikan bahwa perbaikan dalam sistem kompensasi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memperoleh kompensasi sesuai pada beban kerja dan tanggung jawabnya cenderung menunjukkan semangat kerja, produktivitas, serta komitmen yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berperan sebagai faktor pendorong eksternal yang berdampak langsung kepada hasil kerja pegawai.

Hasil ini selaras dengan pendapat Adams (2016) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi memengaruhi sikap dan kinerja pegawai. Pegawai yang menilai kompensasi yang diterimanya adil dan sebanding dengan kontribusi yang diberikan akan terdorong untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, ketidakadilan dalam sistem kompensasi bisa menurunkan kinerja pegawai serta motivasi. Selanjutnya, temuan penelitian ini relevan pada pendapat Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwasanya kompensasi berfungsi sebagai imbalan yang memperkuat hubungan antara usaha dan hasil kerja. Pegawai akan bekerja lebih optimal apabila meyakini bahwasanya kinerja yang baik nantinya diikuti dengan imbalan yang sesuai. Dalam konteks ini, kompensasi menjadi instrumen penting dalam mendorong peningkatan kualitas dan intensitas kerja pegawai.

Hasil ini selaras dengan pendapat Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang diberikan dengan adil serta kompetitif bisa menaikkan tingkat kepuasan, loyalitas, serta kinerja pegawai. Kompensasi tidak hanya berdampak pada pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai, tetapi juga membentuk persepsi positif terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja yang produktif. Selain itu, Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa kompensasi yang efektif mencakup penghargaan finansial dan nonfinansial yang dikelola secara terpadu. Pendekatan kompensasi yang menyeluruh mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi serta mendorong kinerja yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan kompensasi yang tepat bukan sekadar berorientasi kepada jangka pendek, melainkan mendukung pencapaian kinerja jangka panjang.

Berdasarkan keseluruhan pembahasan tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya

kompensasi merupakan faktor strategis dalam menaikkan tingkatan kinerja pegawai. Sistem yang adil, transparan, dan berkelanjutan mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal serta menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi.

### **Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis uji simultan menunjukkan bahwa motivasi dan kompensasi secara bersamaan memberikan dampak yang positif dan signifikan kepada kinerja pegawai. Ini dibuktikan dari nilai Fhitung mencapai 235,435 yang jauh melampaui nilai signifikansi yang ditetapkan, yaitu  $0,000 < 0,05$ . Sementara itu, nilai R-Square 0,691 mengindikasikan bahwa sebesar 69,1% variasi kinerja pegawai bisa dijelaskan dari kombinasi variabel motivasi dan kompensasi, dan lainnya dipengaruhi dari faktor di luar model penelitian. Oleh karenanya, H3 pada penelitian ini bisa “diterima”.

Besarnya kontribusi kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak terbentuk secara parsial, melainkan dipengaruhi oleh keterpaduan antara dorongan internal dan sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Motivasi berperan dalam membentuk sikap kerja, komitmen, serta keterlibatan pegawai, sedangkan kompensasi menjadi sarana penguatan yang mendorong pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Interaksi antara kedua faktor ini menciptakan kondisi kerja yang mendorong produktivitas secara berkelanjutan.

Temuan ini selaras dengan pandangan Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwasanya pengelolaan SDM yang efektif menuntut integrasi antara faktor psikologis dan faktor material. Pegawai yang mempunyai dorongan kerja tinggi serta didukung oleh sistem kompensasi yang layak cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan bertanggung jawab. Kondisi ini memperkuat argumen bahwa motivasi dan kompensasi tidak dapat dipisahkan dalam upaya peningkatan kinerja.

Pendapat tersebut juga didukung dari pendapat Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwasanya pegawai akan meningkatkan kualitas dan intensitas kerjanya apabila terdapat kejelasan hubungan antara usaha yang dilakukan, hasil kerja yang dicapai, dan imbalan yang diterima. Motivasi mendorong pegawai untuk berupaya mencapai target kerja, sementara kompensasi memberikan kepastian bahwa kinerja yang baik akan memperoleh penghargaan yang sepadan. Selanjutnya, Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang kompetitif serta adil, apabila dipadukan dengan upaya peningkatan motivasi kerja, mampu meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasakan bisa dihargai dengan adil akan mempunyai keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga bersedia memberikan kontribusi yang optimal.

Selain itu, Luthans (2015) menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi, ketika

didukung oleh mekanisme penghargaan yang tepat, akan membentuk perilaku kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan. Pegawai yang memahami target kerja dan mendapatkan pengakuan atas pencapaiannya cenderung memiliki komitmen kerja yang lebih stabil dan mampu mempertahankan kinerja dalam jangka panjang.

Hasil ini juga selaras dengan temuan empiris Berkatillah et al. (2023) menyimpulkan bahwasanya motivasi serta kompensasi secara bersamaan berdampak signifikan kepada peningkatan kinerja pegawai di sektor publik. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan motivasi dan kompensasi secara terpadu merupakan strategi penting dalam membangun kinerja pegawai yang produktif dan berkesinambungan.

Berdasarkan keseluruhan pembahasan tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi serta kompensasi termasuk dua faktor utama yang saling melengkapi dalam memengaruhi kinerja pegawai. Pengelolaan yang terintegrasi terhadap kedua faktor tersebut bukan sekadar menaikkan tingkatan kinerja individu, melainkan juga memberi dukungan atas tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif.

### **KESIMPULAN**

Berlandaskan hasil analisis serta pemaparan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa simpulan, antara lain :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya motivasi mempengaruhi secara positif serta signifikan kepada kinerja pegawai. Peningkatan motivasi kerja memberi dorongan bagi pegawai untuk memperlihatkan kinerja terbaik ketika mencapai tujuan organisasi. Tingginya rasa semangat kerja juga berperan dalam pembentukan sikap disiplin, rasa tanggung jawab, serta komitmen profesional, yang kemudian meningkatkan efektivitas kerja di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak wilayah Kota Bandung.
2. Kompensasi berdampak positif serta signifikan kepada kinerja pegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwasanya sistem kompensasi yang layak, adil, serta sesuai pada kontribusi pegawai dapat meningkatkan kepuasan serta semangat kerja. Pemberian kompensasi yang tepat tidak hanya memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai terhadap instansi, sekaligus berperan cukup penting menjadikan situasi kerja yang produktif.
3. Temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa motivasi dan kompensasi secara bersamaan mempengaruhi secara signifikan pada kinerja pegawai. Uji simultan memperlihatkan bahwasanya kombinasi keduanya berkontribusi besar pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja pegawai. Kedua faktor tersebut membuktikan pentingnya pengelolaan SDM yang berfokus kepada peningkatan motivasi kerja serta penerapan sistem kompensasi yang adil dan seimbang guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Keseluruhan hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa peningkatan motivasi dan

penerapan sistem kompensasi yang tepat merupakan strategi penting bagi instansi pemerintah, khususnya Kantor Pelayanan Pajak wilayah Kota Bandung, dalam menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdುವaitov, S. (2024). The Psychology of Motivation: What Drives Student Success? *Multidisciplinary Journal of Science and Technology*, 4(12), 1074-1078. doi:<https://mjstjournal.com/index.php/mjst/article/view/2320>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Adams, J. S. (2016). *Inequity in social exchange*. New York, NY: Academic Press.
- Almumtazah, N., Azizah, N., Putri, Y. L., & Novitasari, D. C. (2021). Prediksi jumlah mahasiswa baru menggunakan metode regresi linier sederhana. *Jurnal Ilmiah Matematika dan Terapan*, 18(1), 31-40. doi:<https://doi.org/10.22487/2540766X.2021.v18.i1.15465>
- Amalia, A. N., Suyono, S., & Arthur, R. (2023). *Penyusunan Instrumen Penelitian: Konsep, Teknik, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Contoh Instrumen Penelitian*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management.
- Andriani, A., & Faris, R. M. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *SENAKOTA - Seminar Nasional Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 10-15.
- Aprillianti, S., & Aryata, I. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bogor (Studi Kasus Divisi Transmigrasi). *Jurnal Ilmiah Swara MaNajemen (Swara Mahasiswa Manajemen)*, 5(1), 256-257. doi:<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JISM>
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of reward management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London, UK: Kogan Page.
- Armstrong, S. (2010). In *Armstrong's handbook of reward management practice* (3rd ed.). Kogan Page.
- Berkatillah, A., Baihaq, A., & Rahman, A. A. (2023). PENGARUH MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERINDUSTRIAN, PERDAGANGAN, KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(8), 3005-3015.
- Berkatillah, A., Prasetyo, R., & Lestari, N. (2023). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 112-123.
- Berkatillah, N., Ma'arif, S., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 145-158.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ervina, A., Ridho, M. R., & Wahyuni, S. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap motivasi dan produktivitas tenaga kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(1), 89-101.
- Ervina, E., Ferdinand, F., & Meitiana, M. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144-166.
- Ervina, E., Rahmadani, S., & Putra, R. (2023). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 145-156.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107-119. doi:<https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4834>
- Fenny, F., & Setyawan, A. (2024). Peran kepuasan kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan UMKM Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen*,

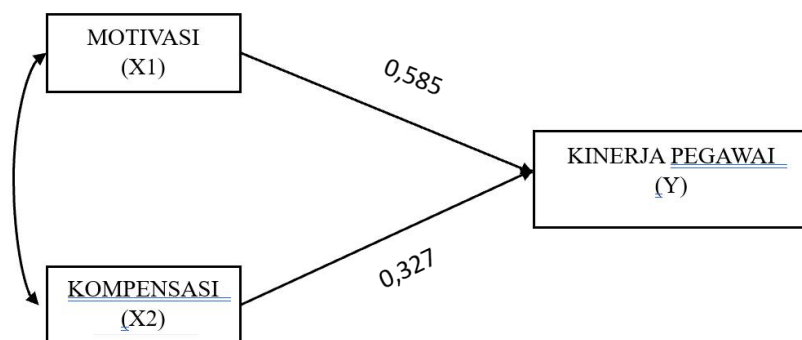
- Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 372-388.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, M. (2017). *Metodologi Penelitian*. Salemba Empat.
- Handoko, S. D., Nugroho, M. W., & Hartati, S. C. (2021). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ema*, 6(1), 17-26.
- Herzberg, F. (2016). *Motivation to Work* (12th ed.). New York: Routledge.
- Hezberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. NY: John Wiley & Sons.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kasenda, R. (2013). Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 853-859.
- Kotera, Y., Aledeh, M., Barnes, K., Rushforth, A., Adam, H., & Riswani, R. (2022). Academic Motivation of Indonesian University Students: Relationship with Self-Compassion and Resilience. *Healthcare*, 10(10), 2092. doi:<https://doi.org/10.3390/healthcare10102092>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hal.
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Manao, A. S. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), 1-9.
- Mardiana, I., Kasmir, K., & Safuan, S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 588-605. doi:<https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.291>
- Mardiana, L., Siregar, H., & Putri, A. R. (2021). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 55-64.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource management* (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (2015). *Human Motivation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Okeke-Uzodike, O. E., & Anusi, H. I. (2025). Qualitative analysis of motivation on employee efficiency and productivity: insight from a selected FMCG organisation in South Africa. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 7(1), 1-13. doi:<https://www.bussecon.com/ojs/index.php/ijbes>
- Ridwan, R., Thayeb, A. F., & Bater, R. (2024). Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Economics and Digital Business Review*, 5(1), 267-278.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Saputra, D., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(2), 62-74.
- Saputra, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(1), 22-31.
- Saputra, R., & Fernos, J. (2023). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 101-110.
- Sari, A. R., Husnawati, H. A., Suryono, J., Marzuki, & Mulyapradana, A. (2025). *METODE PENELITIAN KUALITATIF, KUANTITATIF, DAN R&D*. Yogyakarta: Yayasan Putra Adi Dharma.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

- Skinner, B. F. (2014). *Science and human behavior*. New York: Free Press.
- Sofyani, H. (2023). Penentuan Jumlah Sampel pada Penelitian Akuntansi dan Bisnis Berpendekatan Kuantitatif. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 311-319. doi:http://dx.doi.org/10.18196/rabin.v7i2.19031
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif: Sebuah Studi Pustaka. *Journal of Education Research*, 5(4), 5599-5609.
- Sunyoto, D. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta, Indonesia: CAPS Publishing.
- Usmadi, U. (2020). Pengujian persyaratan analisis (Uji homogenitas dan uji normalitas). *Inovasi Pendidikan*, 7(1), 50-62.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (2014). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal MISSY (Management and Business Strategy)*, 2(2), 25-28. doi:https://doi.org/10.24929/missy.v2i2.1681

### GAMBAR DAN TABEL

Tabel 1. Target dan Penerimaan Pajak tahun 2022 dan 2023

KPP/Kanwil	Target (2022)	Penerimaan(2022)	Target (2023)	Penerimaan(2023)
Pratama Majalaya	433,344,785,000	506,568,485,147	649,410,110,000	669,244,637,624
Madya Bandung	6,324,432,550,000	6,894,156,192,092	7,361,101,039,000	7,516,938,473,015
Madya Dua Bandung	8,566,480,052,000	9,490,006,797,641	9,237,977,035,000	9,425,575,406,916
Pratama Bandung	1,789,076,852,000	2,095,820,871,816	1,809,320,495,000	1,843,236,141,677
Bojonagara				
Pratama Bandung	2,943,796,171,000	2,443,192,024,207	3,081,811,069,000	3,146,832,175,663
Cibeunying				



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Tabel 2. Sampel Penelitian

KPP / KANWIL	Jumlah Pegawai (pelaksana)	Jumlah Sampel
Pratama Majalaya	46	24
Madya Bandung	86	45

Madya Dua Bandung	76	40
Pratama Bandung	79	41
Bojonagara		
Pratama Bandung	70	36
Cibeunying		
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>186</b>

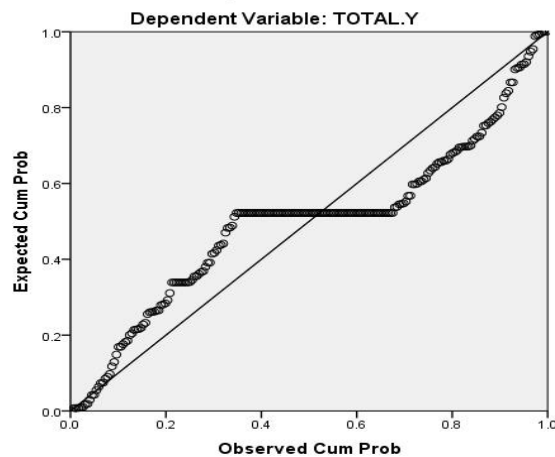
Tabel 3. Uji Validitas

Item Pernyataan	R.Hitung	R.Tabel	Keterangan
X1.1	0,822	0,134	VALID
X1.2	0,883	0,134	VALID
X1.3	0,895	0,134	VALID
X1.4	0,890	0,134	VALID
X1.5	0,902	0,134	VALID
X1.6	0,906	0,134	VALID
X1.7	0,907	0,134	VALID
X1.8	0,904	0,134	VALID
X1.9	0,789	0,134	VALID
X2.1	0,876	0,134	VALID
X2.2	0,698	0,134	VALID
X2.3	0,850	0,134	VALID
X2.4	0,881	0,134	VALID
X2.5	0,766	0,134	VALID
X2.6	0,882	0,134	VALID
X2.7	0,804	0,134	VALID
X2.8	0,794	0,134	VALID
X2.9	0,805	0,134	VALID
Y.1	0,915	0,134	VALID
Y.2	0,922	0,134	VALID
Y.3	0,897	0,134	VALID
Y.4	0,928	0,134	VALID
Y.5	0,892	0,134	VALID
Y.6	0,914	0,134	VALID
Y.7	0,916	0,134	VALID
Y.8	0,915	0,134	VALID
Y.9	0,911	0,134	VALID

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Croonbach's Alpha	Critical value	N of Items	Keterangan
Motivasi (X1)	0,961	0,6	9	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,93	0,6	9	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,974	0,6	9	Reliabel

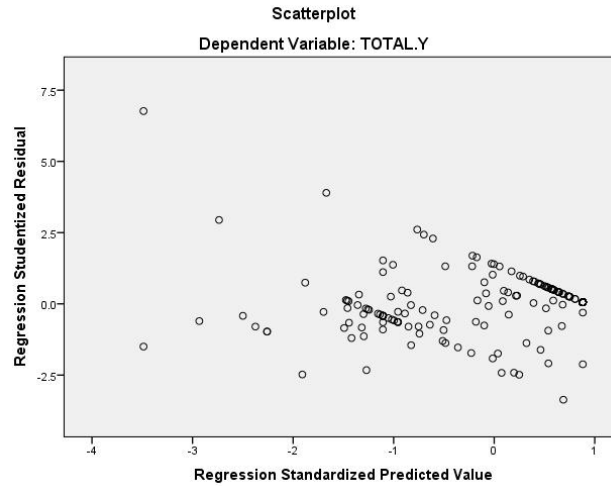
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Uji Normalitas

Tabel 5. Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Motivasi	0,293	3,413
Kompensasi	0,293	3,413



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 6. Regresi Linier Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,294	1,320		4,768	,000
	TOTAL.X1	,585	,074	,562	7,938	,000
	TOTAL.X2	,327	,077	,301	4,256	,000

a. Dependent Variable: TOTAL.Y

Tabel 7. Uji F (Simultan)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6778,997	2	3389,499	235,435	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3037,715	211	14,397		
	Total	9816,712	213			

a. Dependent Variable: TOTAL.Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL.X2, TOTAL.X1

Tabel 8. Koefisien Determinasi