

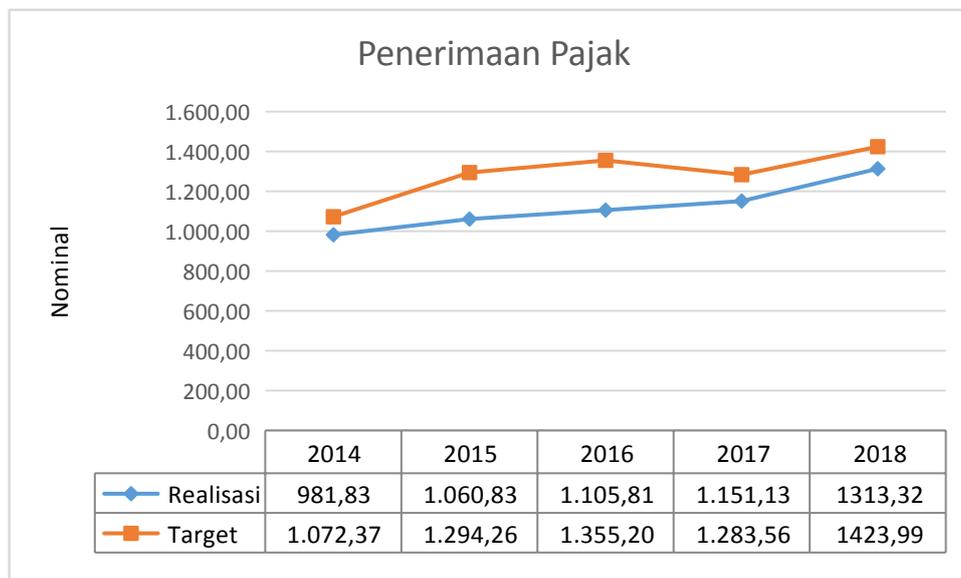
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Adanya tuntutan persaingan bisnis yang semakin berat mengakibatkan setiap organisasi bisnis maupun nirlaba menghadapi tantangan guna mempertahankan kelangsungan organisasinya. Kesuksesan organisasi salah satunya ditentukan oleh kinerja karyawan atau pencapaian prestasi kerja karyawan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagaimana tanggung jawab yang diamanatkan. Hal ini dikarenakan manusia sebagai unsur krusial dalam roda organisasi. Menghadapi kompetisi global dan tren ekonomi, organisasi perlu menekankan manusia sebagai asset utama dalam menjalankan keberhasilan organisasi yang memiliki pengetahuan, pendidikan, ketrampilan dan keahlian memadai sehingga menghasilkan *value-added* bagi *stakeholders* (Dessler:2017).

Direktorat Jenderal Pajak merupakan institusi yang bergerak di bidang perpajakan dan berperan sebagai salah satu kontributor utama APBN, harus mampu menghadapi tantangan perekonomian global yang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Kondisi ini dapat dilihat dari kemampuan Direktorat Jenderal Pajak mengamankan penerimaan negara di sektor perpajakan. Untuk dapat menghadapi tantangan ini, Direktorat Jenderal Pajak harus didukung oleh sistem yang baik serta SDM yang mumpuni sehingga target penerimaan pajak dapat dicapai. Adapun kenaikan target DJP setiap tahunnya dapat dilihat dari tabel dibawah ini:



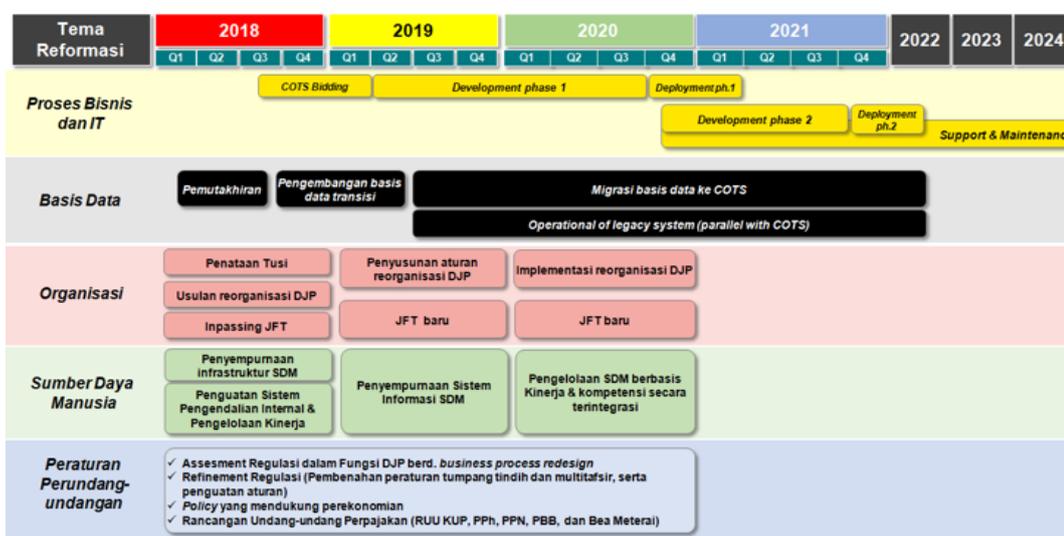
Grafik 1.1 : Target Penerimaan Pajak (Sumber : Laporan Kinerja DJP)

Berdasarkan grafik diatas, diketahui beban pengamanan penerimaan negara terus meningkat, hal ini membuat pemerintah perlu untuk melakukan reformasi yang komprehensif agar tidak terjadi penurunan penerimaan dan kepatuhan perpajakan yang dapat berdampak pada stabilitas APBN. Menjadi kontributor terbesar di susunan APBN diperlukan adanya reformasi yang seiring dengan dinamika perekonomian dan dunia usaha saat ini. Reformasi perpajakan diperlukan karena beberapa hal antara lain adanya perlambatan ekonomi global, perkembangan ekonomi digital, target penerimaan terus meningkat, *Tax Ratio* rendah, jumlah SDM tidak sebanding dengan jumlah wajib pajak dan kepatuhan wajib pajak rendah.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berperan penting terhadap penerimaan negara dalam sektor perpajakan sehingga Direktorat Jenderal Pajak harus mampu memenuhi porsi realisasi penerimaan secara signifikan. Dalam menilai kinerja perpajakan, dapat dilihat dari 2 faktor yaitu secara global (liberalisasi perdagangan

dunia) maupun institusional (penguatan organisasi, regulasi dan sumber daya manusia). Untuk itu, dari sisi institusional DJP saat ini mengembangkan reformasi perpajakan. Dalam reformasi birokrasi Direktorat Jenderal Pajak telah membentuk struktur, sistem, teknologi informasi, alur kerja organisasi. Untuk mendukung reformasi ini, dibutuhkan SDM yang berkompeten dan berkinerja tinggi sehingga berdampak pada peningkatan penerimaan pajak secara optimal. Hal ini dikarenakan SDM sebagai modal terbesar di suatu organisasi yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Untuk mendukung optimalisasi kinerja organisasi, Direktorat Jenderal Pajak membuat suatu roadmap Reformasi Perpajakan diantaranya reformasi yang dilaksanakan dalam segi SDM berbasis kinerja. Adapun Roadmap DJP terlihat pada gambar berikut :



Gambar 1.1 : Roadmap Reformasi Perpajakan (sumber : Internal DJP)

Berdasarkan data tersebut diatas, diketahui DJP bukan hanya memperbaiki aspek proses bisnis, IT , Basis Data, Struktur Organisasi, Peraturan perundangan, namun juga perbaikan di bidang Sumber Daya Manusia. Dengan adanya reformasi

ini, pengelolaan kinerja pegawai nantinya akan berbasis pada kinerja dan kompetensi. Adanya peningkatan kinerja pegawai akan berdampak pada kinerja di sektor perpajakan dan pada akhirnya dapat memenuhi porsi capaian realisasi yang signifikan.

Direktorat Jenderal Pajak terdiri dari 34 Kantor Wilayah, dimana salah satunya adalah Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II yang juga memberikan kontribusi terhadap penerimaan negara. Capaian kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh capaian kinerja pegawai sehingga perlu adanya system pengelolaan kinerja dalam instansi ini. Dalam rangka pengamanan penerimaan pajak, DJP memiliki kewenangan untuk melakukan evaluasi dan monitoring terhadap kinerja karyawan dalam upaya menghimpun penerimaan negara. Pengukuran kinerja karyawan ini dijabarkan Indikator Kinerja Utama (IKU) diatur di peraturan KMK-467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan KMK Nomor 556/KMK.01/2015, penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan mengukur Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang berasal dari capaian IKU sebagai dasar mencapai sasaran strategis organisasi yang ditetapkan dan kinerja berdasarkan teori *balanced scorecard* (BSC) dan Nilai Perilaku (NP). Dengan adanya IKU ini nantinya akan digunakan sebagai dasar perhitungan kinerja pegawai DJP.

Sebagaimana ketentuan KMK-556/KMK.01/2015, status kinerja untuk Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dilakukan dengan memakai distribusi normal untuk

melihat normalitas data NKP pegawai di 1 unit pemilik peta strategi. Klasifikasi status kinerja ditetapkan sebagai berikut :

Tabel 1.1 : Kategori Status Kinerja
(Sumber : KMK-556/KMK.01/2015)

Persentase Jumlah Pegawai	Status
15%	Kinerja terbaik
70%	Kinerja rata-rata
15%	Kinerja dibawah rata-rata

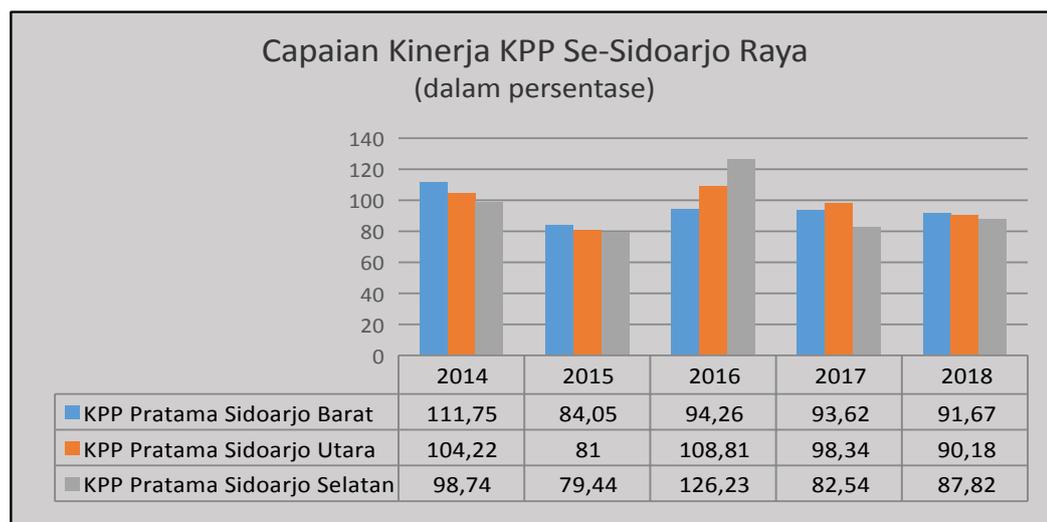
Penerbitan PER Dirjen Nomor PER-12/PJ/2018 tentang pengelolaan kinerja di DJP dilandasi dengan dasar adanya kebutuhan organisasi dan melaksanakan amanat dari Peraturan Menteri Keuangan 211/PMK.03/2017 dimana 70% pegawai dengan status kinerja rata-rata sebagaimana yang diatur di KMK-556/KMK.01/2015 dikategorikan lagi menjadi tiga kelompok sehingga klasifikasi status kinerja keseluruhan menjadi sebagai berikut :

Tabel 1.2 : Kategori Status Kinerja
(Sumber : PMK-211/PMK.03/2017)

Persentase Jumlah Pegawai	Status Kinerja	Kategori Status Kinerja Pegawai	Konversi Status Capaian Kinerja Pegawai (dalam %)
15%	Kinerja Terbaik	Kategori S (15%)	100
70%	Kinerja Rata-Rata	Kategori A (20%)	97,5
		Kategori B (30%)	95
		Kategori C (20%)	92,5
15%	Kinerja di Bawah Rata-Rata	Kategori D (15%)	90

Kinerja Direktorat Jenderal Pajak banyak disorot oleh masyarakat karena institusi ini memberikan kontribusi terbesar bagi penerimaan dana APBN dari sektor perpajakan. KPP Pratama Sidoarjo Selatan merupakan salah satu unit

Eselon III di Kanwil DJP Jawa Timur II. Target kinerja pegawai KPP Pratama Sidoarjo Selatan setiap tahun terus ditingkatkan seiring dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi di wilayah kerjanya. Berdasarkan data, diketahui bahwa KPP Pratama Sidoarjo Selatan berada di posisi terendah di antara KPP se-sidoarjo raya yaitu KPP Pratama Sidoarjo Utara, KPP Pratama Sidoarjo Barat dan KPP Pratama Sidoarjo Selatan. Untuk mencapai target penerimaan pajak yang diamanatkan kepada KPP Pratama Sidoarjo Selatan memang harus didukung oleh kinerja yang baik dari seluruh elemen pegawai. Adapun data pencapaian penerimaan se-sidoarjo raya antara lain :



Grafik 1.2 : Capaian Kinerja KPP Se-Sidoarjo Raya (Sumber : Apportal DJP)

Capaian kinerja penerimaan organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kinerja pegawai ditiap unit organisasi. Sebagaimana ketentuan yang telah diatur dalam rangka pengelolaan kinerja, diketahui rata-rata Nilai Kinerja Pegawai (NKP) di KPP Pratama Sidoarjo Selatan yakni :

Tabel 1.3 :
Nilai Rata-Rata NKP

Jabatan	Jumlah Pegawai	Kategori Status NKP	Nilai Rata-Rata		Selisih	Konversi Nilai
			2017	2018		
Pejabat Eselon IV	1	S	158,12	102,78	-56	100
	2	A	101,12	101,61	0,49	97,5
	2	B	98,32	100,95	2,63	95
	1	C	87,26	100,62	13,36	92,5
	Total			111,21	101,49	-9,72
Fungsional	2	S	149,84	97,80	-52,04	100
	2	A	94,10	95,99	-1,89	97,5
	4	B	93,01	95,18	2,17	95
	2	C	89,89	89,74	-0,15	92,5
	2	D	82,42	84,59	2,17	90
	Total			101,85	92,66	-9,19
Account Representative	5	S	160,15	107,13	-53,02	100
	6	A	101,80	105,05	3,25	97,5
	7	B	99,74	102,91	3,17	95
	3	C	96,35	100,64	4,28	92,5
	4	D	91,93	93,15	1,22	90
	Total			109,99	101,78	-8,21
Juru Sita	1	S	86,53	100,01	13,48	100
	1	A	87,73	96,82	9,09	97,5
			87,13	98,42	11,29	

(Sumber : Kepegawaian KPP Pratama Sidoarjo Selatan)

Sesuai Tabel 1.3 diatas, nilai rata-rata kinerja pegawai KPP Pratama Sidoarjo Selatan mengalami penurunan. Apabila nilai kinerja pegawai mengalami penurunan maka akan berdampak pada nilai organisasi secara keseluruhan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kompensasi yang diterima oleh masing-masing pegawai, dimana dalam pemberian kompensasi nilai kinerja pegawai memiliki bobot sebesar 40%. Oleh karena itu, diperlukan adanya upaya perbaikan dibidang SDM yang berbasis kinerja dan kompetensi secara terintegrasi. Hal ini dikarenakan kinerja adalah wujud nyata kinerja seseorang yang mempunyai prestasi, semangat dan mampu berkontribusi kepada organisasi berdampak pada keberhasilan menyeluruh organisasi yang bersangkutan.

Terkait dengan upaya peningkatan kinerja pegawai, terdapat beberapa hal yang menjadi tantangan Direktorat Jenderal Pajak antara lain :

1. Adanya peningkatan target penerimaan pajak dari tahun ketahun. Untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi ini diperlukan adanya pemberian *reward* guna membangun gairah kerja pegawai. Dimana salah satunya adanya kepastian karir di masa mendatang bagi pegawai yang memiliki kinerja baik.
2. Mendesain program pengembangan karir yang adil, terbuka dan jelas sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan secara finansial dan non finansial bagi pegawai, guna memicu adanya gairah berkompetisi untuk meningkatkan kinerja masing-masing pegawai.
3. Jumlah pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang di dominasi oleh golongan III mnyebabkan setiap pegawai harus mampu menunjukkan kinerja yang terbaik untuk memperoleh penilaian kinerja yang optimal.
4. Sebagai tindak lanjut dari peraturan KMK-556/KMK.01/2015 tentang pengelolaan kinerja dan KMK-130/KMK.01/2013 tentang penataan pegawai, organisasi harus mengimplementasikan penilaian kinerja dengan baik tanpa harus memperhatikan tingkat senioritas, sehingga pegawai akan mendapatkan perlakuan yang adil dan sesuai dengan porsi kinerjanya. Terhadap pegawai yang memenuhi kriteria penilaian tertentu ini akan mendapatkan kesempatan dalam berkarir, sehingga setiap pegawai akan termotivasi untuk selalu mengembangkan kinerjanya dalam organisasi.

John Shield (2007) menyebutkan bahwa kinerja bukan hanya fenomena individu namun juga dimensi kelompok dan organisasi secara luas masing-masing dengan input, proses dan hasil yang paralel dengan yang beroperasi di tingkat individu. Pengetahuan dan ketrampilan individu dan kelompok berpengaruh terhadap kemampuan organisasi yang produktif. SDM yang berkualitas menentukan keberhasilan organisasi. Sebagaimana disebutkan oleh Chatzkel dalam Baron dan Armstrong (2007:5) bahwasanya *human capital* menjadi faktor penentu serta menjadi dasar keunggulan kompetitif suatu organisasi.

Dalam rangka memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten, dilakukan berbagai *types of development* untuk dapat mengisi posisi strategis dalam organisasi. Salah satu variabel untuk menentukan kompeten atau tidaknya seseorang adalah kinerja. Menurut Aguinis (2014) penilaian kinerja merupakan komponen dalam manajemen kinerja yang dapat digunakan sebagai alat evaluasi. Sehingga organisasi diharapkan bisa mengelola SDM dengan baik supaya mencapai tujuan secara optimal serta diharapkan dengan adanya kinerja yang baik maka karyawan bisa meraih puncak karir yang diharapkan.

Dalam mendesain penataan pegawainya, Direktorat Jenderal Pajak mengacu pada peraturan KMK-130/KMK.01/2013, dimana pegawai akan dikelompokkan dalam 9 boks berdasarkan kompetensi dan kinerjanya dengan tujuan menciptakan keselarasan antara komposisi dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi dan mengoptimalkan kinerja organisasi, untuk mendesain program pengembangan pegawai secara tepat serta bahan pertimbangan mutasi/promosi. Adanya pengelompokkan ini Direktorat Jenderal Pajak dapat

memetakan pegawainya sehingga dapat diketahui strategi pengembangan seperti apa yang diperlukan oleh masing-masing pegawai dalam mendukung peningkatan kinerja.

Dalam rangka peningkatan kinerja dituntut adanya konsekuensi dalam segi peningkatan manajemen Sumber Daya Manusia diantaranya meningkatkan kualitas SDM, menempatkan SDM yang kompeten, sistem pola karir yang pasti, mengelola SDM berdasarkan kompetensi dan keakuratan informasi mengenai SDM menurut kebutuhan organisasi. Strategi Kementerian Keuangan dalam meningkatkan kualitas manajemen SDM dengan menerapkan manajemen talenta sebagai wujud kejelasan dalam pengembangan karir pegawai untuk dapat memenuhi jabatan setingkat lebih tinggi atau jabatan yang dianggap strategis oleh Kementerian Keuangan serta meningkatkan kompetensi pegawai untuk memberikan kinerja terbaik sehingga dapat berdampak pada pencapaian visi, misi dan strategi organisasi secara keseluruhan.

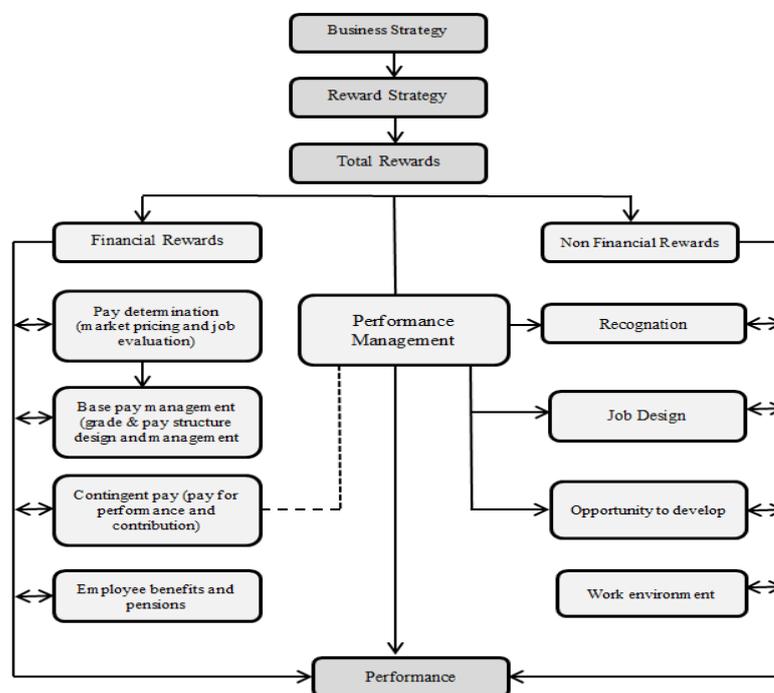
Dengan adanya aturan mengenai manajemen talenta sebagai salah satu bentuk apresiasi organisasi dalam memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir bagi setiap karyawan yang memiliki kinerja terbaik dan memiliki kompetensi memadai, organisasi dapat menerapkan merit sistem berlandaskan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar sehingga dapat dipastikan jabatan target setingkat lebih tinggi yang di duduki oleh karyawan telah sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik selaras dengan UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

DJP mengatur pengembangan karir dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017 mengenai perubahan atas PMK 60/PMK.01/2016 tentang manajemen talenta yang bertujuan antara lain mendapatkan dan menyiapkan pegawai terbaik untuk menduduki jabatan setingkat lebih tinggi serta berinisiatif dalam rangka optimalisasi pencapaian strategi, tujuan organisasi dan mendorong kementerian keuangan menjadi *world class goverment institution*, mencapai *succession planning* secara obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu dan akuntabel, mengembangkan iklim kompetisi positif dan keterbukaan diantara pegawai untuk menyumbangkan prestasi terbaik sedangkan bagi karyawan memiliki tujuan agar setiap individu diberikan peluang yang merata guna peningkatan jenjang karir dan sebagai media nyata aktualisasi diri melalui kompetensi dan karir. Oleh karena itu pengembangan karir (*career development*) diperlukan untuk memicu pengembangan diri dalam pelaksanaan tugas. Selain itu pengembangan karir ini dapat memacu pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya serta secara adil berkompetisi dengan pegawai lainnya.

Dengan adanya kesempatan pengembangan karir ini juga dapat memberikan pengalaman bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuannya serta memperkaya pengetahuan dan ketrampilannya sehubungan dengan tanggungjawab pekerjaannya, memberikan dampak terhadap meningkatnya kinerja pegawai yang bersangkutan.

Amrstrong (2012) dalam bukunya *Handbook of Human Resource Management Practice* menyebutkan salah satu indikator dalam peningkatan kinerja karyawan adanya pemberian *reward* dalam bentuk pengembangan karir

(*career development*) yang jelas. Pada organisasi baik bisnis maupun asosiasi nirlaba memiliki sebuah sistem reward yang bersifat finansial maupun non finansial sebagaimana gambar dibawah. Pada sisi kanan terdapat dua elemen yang utama dalam peningkatan kinerja yakni penghargaan non finansial dan pengakuan (*recognition*). Peningkatan kinerja merupakan bagian penting bagi organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan kesuksesan sebagaimana yang tergambar dalam bagan dibawah ini :



Gambar 1.2 :*Amstrong's Handbook of Human Resource Practice*, 12th edition, Michael Amstrong.

Sebagai kunci penentu kesuksesan organisasi, SDM yang merupakan modal organisasi harus diseleksi dengan baik, dijaga dan dikembangkan, sehingga sejalan dengan tujuan organisasi. Karyawan wajib mempunyai potensi dan mutu yang bagus dan terus dikembangkan. Adapun apresiasi organisasi kepada karyawan yakni memberikan kesempatan pengembangan karir (*career*

development). Adanya kesempatan untuk berkembang menyebabkan seseorang bekerja secara optimal sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Sebagaimana penelitian oleh Yunsoo Lee & Young Lee (2018) menjelaskan bahwa intervensi pengembangan karir (*career development*) secara statistik signifikan untuk meningkatkan kinerja individu. Siswadhi dan Sudirman (2018) dalam penelitiannya menjelaskan terdapat pengaruh *career development* terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis dilakukan oleh Jannah dkk (2014) juga menyatakan variabel pengembangan karir berpengaruh pada kinerja karyawan Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi, hal ini menunjukkan pengembangan karir yang baik maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian oleh Faustyna & Jumani (2015) juga menyatakan pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Nasution dkk (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja pegawai. Arijanto (2018) dalam penelitian yang dilakukannya juga menjelaskan pengembangan karir (*career development*) berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya kinerja salah satunya dipengaruhi oleh *career development* saat pegawai yang berkesempatan untuk mengikuti pelatihan, pengetahuan dan prospek karir yang meningkat.

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi membuat adanya perubahan lingkungan kerja perusahaan sehingga diperlukan karyawan yang memiliki rasa keterikatan terhadap organisasi sehingga kinerja akan mengalami peningkatan.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker (2002) mengartikan *work engagement* sebagai motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Karyawan yang *engaged* (rasa keterikatan) dalam bekerja akan berdedikasi yang tinggi pada instansi dengan cara partisipasi penuh dalam kemajuan dan perubahan organisasi. Pernyataan ini juga didukung oleh Kahn (1990) yang menggambarkan *work engagement* sebagai investasi sumber daya fisik, kognitif dan emosional saat menjalankan peran pekerjaan yang telah diberikan.

Pada intinya, *work engagement* dimanifestasikan sebagai energi, keterlibatan dan upaya yang terfokus ke arah pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana penelitian Yongxing dkk (2017) yang menyimpulkan *work engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu Soares dkk (2017) dalam penelitian yang dilakukannya juga menyatakan bahwasanya *work engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya meningkatnya rasa *engaged* karyawan akan berdampak pada produktifitas kinerja yang dihasilkan.

Tamayo, Bakker dan Derks (2018) menyatakan bahwa karyawan berkinerja lebih baik dan dapat memanfaatkan waktu mereka dengan baik ketika mereka merasa lebih antusias, bersemangat dan tenggelam dalam aktivitas kerja, selain itu sebagai karyawan, mereka juga mendapatkan dukungan dari kolega maupun adanya kebebasan dalam melaksanakan tugas sehingga karyawan dapat menginvestasikan lebih banyak energi dan upaya dalam aktivitas kerjanya.

Bakker & Demerouti (2008) menyatakan *work engagement* dan karir merupakan suatu konsep yang saling terkait dalam persepektif kinerja pengembangan sumber daya manusia. Adanya pengelolaan dan dukungan organisasi terhadap karir seseorang akan memicu peningkatan SDM dalam suatu instansi. Sehingga karyawan yang memiliki kejelasan karir akan mampu beradaptasi dan mendapatkan peluang dalam pengembangan karirnya yang didasari oleh keterlibatan kerja (*work engagement*) dan akhirnya menunjukkan hubungan timbal balik yang positif antara *career development* dengan *work engagement* (Lee, Kwon, Kim dan Cho:2016).

Sebagaimana penelitian oleh Sumadhita dan Murtisari (2017) menyatakan *career development* berpengaruh pada *work engagement* pegawai dan hal ini sejalan dengan penelitian Semwal dan Dhyani (2017) menunjukkan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap dimensi keterlibatan kerja (*vigor, dedication & absorption*).

Dessler (2017:376) menyebutkan sehubungan dengan *engagement, intangible rewards* berupa peluang pengembangan karir yang tinggi akan berdampak pada peningkatan keterlibatan kerja dan kinerja pegawai. Artinya adanya peluang pengembangan karir dan promosi dalam suatu organisasi berdampak pada peningkatan *work engagement* (Albrecht:2012). Sesuai dengan penelitian Anitha J (2014) menyimpulkan *career development* sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* dan memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai.

Sebagaimana penjelasan di atas, peneliti terdorong untuk menguji sejauh mana pengaruh *career development* terhadap kinerja pegawai dengan *work engagement* sebagai variabel mediator.

1.1 Rumusan Masalah

Sesuai dengan penjelasan latar belakang, maka ditetapkan rumusan masalah antara lain :

- 1) Apakah terdapat pengaruh *career development* terhadap kinerja pegawai?
- 2) Apakah terdapat pengaruh *career development* terhadap *work engagement* ?
- 3) Apakah terdapat pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai?
- 4) Apakah terdapat pengaruh *career development* terhadap kinerja pegawai dengan *work engagement* sebagai variabel mediator?

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap kinerja pegawai
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap *work engagement*
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *career development* terhadap kinerja pegawai dengan *work engagement* sebagai variabel mediator.

1.3 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

1.4.1. Bagi Universitas Airlangga

Dapat menambah referensi perpustakaan Universitas Airlangga Surabaya, dan dapat menyajikan informasi mengenai *career development* terhadap kinerja dengan *work engagement* sebagai variabel mediator.

1.4.2. Bagi Unit Organisasi Direktorat Jenderal Pajak

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan untuk saran, evaluasi pihak manajemen guna pengambilan keputusan terutama untuk menentukan langkah strategi yang efektif dalam rangka peningkatan kinerja karyawan