

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA PROMOSI
JABATAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KINERJA FUNGSIONAL PEMERIKSA PAJAK
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK DI KANWIL
DJP BALI**

TESIS



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN (S2)
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

TESIS

DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN



Pembimbing I	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002
Pembimbing II	Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. NIP.196810291993032001



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakn dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Tesis oleh Ardian Galih Prastowo telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Ilmu Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha

Pada tanggal 01 Juli 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Anggota	Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M.Pd. NIP.198304242009121002
Anggota	Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. NIP.196810291993032001
Anggota	Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D. NIP.198002172002122001

Mengetahui Direktur Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.



Balai
Sertifikasi
Elektronik

LEMBAR PERNYATAAN

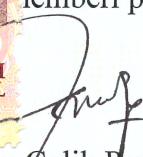
Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagianbagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.



Singaraja, 15 Juli 2026

memberi pernyataan


Ardian Galih Prastowo

PRAKATA

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah-Nya, sehingga tesis yang berjudul: *“Pengaruh Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Fungsional Pemeriksa Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali”*, dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi Magister Ilmu Manajemen. Pada lembar prakata tesis ini ijin penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Kadek Rai Suwena, S.Pd., M. Pd, selaku pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian tesis ini;
2. Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si., selaku pembimbing II, yang dengan gaya dan pola komunikasi yang khas, telah melecut semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;
3. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd., selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan fasilitas dalam menimba ilmu pengetahuan di Undiksha;

4. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd., selaku Direktur Program Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini;
5. Bapak Darmawan, selaku Kepala Kantor Wilayah DJP Bali yang telah memberikan izin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan melakukan penelitian di Kantor Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Bali;
6. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Undiksha yang telah memberikan bantuan, dukungan dan saling mengingatkan terkait tugas dan kewajiban sebagai mahasiswa;
7. Istri dan Anak-anak saya tercinta atas kasih dan dukungan tak terhingga selama saya berproses menyelesaikan Pendidikan ini;
8. Semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa apa yang tersaji dalam tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Untuk itu demi kesempurnaan tesis ini, penulis mengharapkan segala kritik maupun saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak. Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini mampu memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Singaraja, 2026

Ardian Galih Prastowo

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Pembatasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Kinerja Pegawai.....	11
2.2 Lingkungan Kerja	17
2.3 Promosi Jabatan	22
2.4 Motivasi Kerja	27

2.5 Penelitian Terdahulu	32
2.6 Kerangka Berpikir Penelitian	40
2.7 Hipotesis Penelitian	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
3.1 Jenis Penelitian	47
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	48
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	50
3.4 Prosedur Penelitian	51
3.5 Variabel Penelitian	51
3.6 Teknik Pengumpulan Data	56
3.7 Instrumen Pengumpulan Data	56
3.8 Teknik Analisis Data	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	63
4.1 Hasil Penelitian.....	63
4.2 Pembahasan	78
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	86
5.1 Simpulan.....	86
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	93

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Capaian Konversi dan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) Kanwil DJP Bali Tahun 2023	5
Tabel 1. 2 Capaian Konversi dan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) Kanwil DJP Bali Tahun 2024	6
Tabel 2. 1 Kajian Hasil Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3. 1 Tabel Jumlah FPP Kanwil DJP Bali	49
Tabel 3. 2 Proporsi Sampel FPP Kanwil DJP Bali	50
Tabel 3. 3 Indikator Variabel Lingkungan Kerja (X_1)	52
Tabel 3. 4 Indikator Variabel Promosi Jabatan (X_2)	52
Tabel 3. 5 Indikator Variabel Motivasi Kerja (X_3)	54
Tabel 3. 6 Indikator Variabel Kinerja Pegawai (Y)	55
Tabel 4. 1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	63
Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	63
Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja	64
Tabel 4. 4 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja	65
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	65
Tabel 4. 6 Statistik Per Item Variabel Lingkungan Kerja (X_1)	66
Tabel 4. 7 Statistik Per Item Variabel Promosi Jabatan (X_2)	66
Tabel 4. 8 Statistik Per Item Variabel Motivasi Kerja (X_3)	67
Tabel 4. 9 Statistik Per Item Variabel Kinerja Pegawai (Y)	68
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_1)	69
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan (X_2)	69
Tabel 4. 12 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X_3)	70
Tabel 4. 13 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)	70
Tabel 4. 14 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	71
Tabel 4. 15 Hasil Uji Normalitas	72
Tabel 4. 16 Hasil Uji Multikolinearitas	73
Tabel 4. 17 Hasil Uji Heteroskedastisitas	74
Tabel 4. 18 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	75
Tabel 4. 19 Hasil Uji F (Anova)	76

Tabel 4. 20 Hasil Uji T (Parsial).....	76
Tabel 4. 21 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	76



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	42
Gambar 3. 1 Kerangka Model Penelitian	48



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	100
Lampiran 2 Karakteristik Responden Penelitian.....	117
Lampiran 3 Tabulasi Data Penelitian.....	117
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	128
Lampiran 5 Uji Validitas.....	129
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik.....	129
Lampiran 7 Uji Multikolinearitas	129
Lampiran 8 Uji Heteroskedistitas.....	130
Lampiran 9 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	130
Lampiran 10 Statistik Deskriptif	131

