

PENGARUH BEBAN, DISIPLIN KERJA, PENILAIAN KINERJA DAN
FINANCIAL REWARD TERHADAP KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE*
DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SUKOHARJO



TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Sains (M.Si) Program Studi Magister Ilmu Manajemen
Universitas Islam Batik Surakarta

Oleh:

ATIK WULANDARI
NPM : 2024P20040

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM BATIK
SURAKARTA
2026

LEMBAR PERSETUJUAN

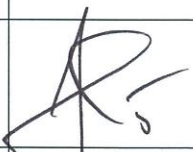
TESIS

PENGARUH BEBAN, DISIPLIN KERJA, PENILAIAN KINERJA DAN
FINANCIAL REWARD TERHADAP KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE*
DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SUKOHARJO

Diajukan Oleh:

ATIK WULANDARI

NIM : 2024P20040

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1.Dr. H. Bambang Mursito, MM (Pembimbing 1)		21/8 2026
2.Dr. Sarsono, SE, M.Si (Pembimbing 2)		21/8 2026

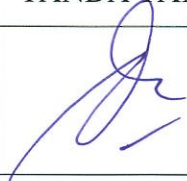
LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Atik Wulandari

NPM : 2024P20040

Judul Tesis : PENGARUH BEBAN, DISIPLIN KERJA, PENILAIAN KINERJA DAN *FINANCIAL REWARD* TERHADAP KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE* DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SUKOHARJO

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. H. Bambang Mursito, MM (Pembimbing 1)		21/8 2026
2. Dr. Sarsono, SE, M.Si (Pembimbing 2)		21/8 2026

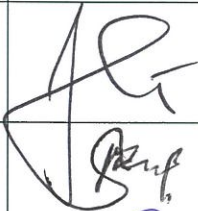
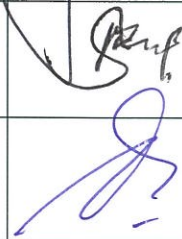
DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si, (Dekan Fakultas Ekonomi)		21/8 2026
Dr. Hj. Sudarwati, SE., MM, (Ka. Prodi Magister Ilmu Manajemen)		21-8-2026
Tanggal Lulus	11 Agustus 2026	
Nomor Register	4033/KPTS/UT/MM UNIBA/VIII/2026	

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : Atik Wulandari

NPM : 2024P20040

Judul Tesis : Pengaruh Beban, Disiplin Kerja, Penilaian Kinerja Dan *Financial Reward* Terhadap Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. H. Bambang Mursito, MM (Penguji 1)		21/8 2026
2. Dr. Sarsono, SE, M.Si (Penguji 2)		21/8 2026
3. Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si (Penguji 3)		21/8 2026
Tanggal Lulus	11 Agustus 2026	
Nomor Register	4033/KPTS/UT/MM UNIBA/VIII/2026	

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Atik Wulandari

NPM : 2024P20040

Judul Tesis : Pengaruh Beban, Disiplin Kerja, Penilaian Kinerja Dan *Financial Reward* Terhadap Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil dari karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang sepengetahuan saya tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang diacu dalam naskah ini secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surakarta, Juli 2026

(Atik Wulandari)

MOTTO

"Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal itu baik bagimu, dan boleh jadi kamu menyukai sesuatu, padahal itu tidak baik bagimu. Allah mengetahui, sedangkan kamu tidak mengetahui."

QS. Al-Baqarah ayat: 216

"Membandingkan diri dengan orang lain adalah pencuri kebahagiaan"

Theodore Roosevelt

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis masih diberikan kesempatan untuk menyelesaikan Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelas (MSi).

Tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Bapak Mulyono dan Ibu Sri Mulyaningsih tercinta, terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, kasih sayang, pengorbanan, dukungan, serta kepercayaan yang selalu diberikan. Semoga karya sederhana ini menjadi salah satu bentuk bakti dan ungkapan rasa syukur saya kepada Bapak dan Ibu.
2. Rekan-Rekan dan Sahabat, terima kasih atas kebersamaan, bantuan, motivasi, serta semangat yang selalu diberikan dalam setiap proses perjuangan menyelesaikan studi.
3. Kepada semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa dan bantuannya dalam penyelesaian Tesis ini.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah rabbil 'alamiin, dengan rahmat Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan banyak kenikmatan berupa keimanan, rezeki dan kesehatan serta atas berkah, ridho dan hidayah- Nya, sehingga saya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Beban, Disiplin Kerja, Penilaian Kinerja Dan *Financial Reward* Terhadap Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo”.

Tesis ini dapat terselesaikan tidak terlepas dari doa, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, serta kritik dan saran yang membantu terselesaikannya penulisan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam dan tak terkira kepada:

1. Ipmawan Muhammad Iqbal, S.Ag., M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Universitas Islam Batik Surakarta.
2. Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh program Pascasarjana Magister Sains (M.Si)
3. Dr. Hj. Sudarwati, SE., MM, Selaku Kepala Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta, yang telah mengijinkan penulis untuk menempuh studi pada Program Pascasarjana Magiste Sains (M.Si).

4. Dr. H. Bambang Mursito, MM dan Dr. Sarsono, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membina dan memberikan arahan dalam penulisan tesis ini.
 5. Segenap Dosen Pascasarjana yang telah memberikan ilmu serta pengalamannya kepada penulis.
 6. Seluruh staff Program Pascasarjana, terimakasih bantuan administrasi kepada saya.
 7. Pimpinan dan rekan-rekan KPP Pratama Sukoharjo yang sudah memberikan dukungan kepada penulis.
 8. Segenap pihak yang telah berkontribusi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
- Terima kasih.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak sebagai bahan masukan dan evaluasi demi kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Wassallamua 'alaikum Wr. Wb

Surakarta, Juni 2026

Penulis

(Atik Wulandari)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRACT.....	xvi
ABSTRAK.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Batasan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Kajian Teori	10
B. Penelitian Terdahulu	23
C. Kerangka Pemikiran	30
D. Pengembangan Hipotesis.....	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	35
A. Jenis Penelitian	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	35
C. Populasi dan Sampel.....	36

D. Teknik Pengambilan Sampel.....	36
E. Jenis dan Sumber Data.....	37
F. Variabel Penelitian	37
G. Teknik Pengambilan Data	37
H. Definisi Operasional Variabel dan Instrumen	39
I. Teknik Analisis Data	41
1. Uji Instrumen	41
2. Uji Asumsi Klasik.....	40
3. Uji regresi linier berganda	49
BAB IV Hasil Penelitian Dan Analisis Data	53
A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian	53
1. Sejarah Singkat KPP Pratama Sukoharjo	53
2. Visi dan Misi KPP Pratama Sukoharjo.....	54
3. Tugas Pokok dan Fungsi KPP Pratama Sukoharjo.....	54
4. Struktur Organisasi dan Tugas KPP Pratama Sukoharjo.....	55
B. Deskripsi Data Hasil Penelitian	58
1. Jenis Kelamin.....	59
2. Usia	60
3. Pendidikan	61
4. Masa Kerja.....	62
C. Uji Asumsi Klasik.....	63
1. Uji Multikolinearitas.....	63
2. Uji Normalitas	64
3. Uji Heteroskedastisitas	65
D. Analisis Data.....	66
1. Analisis Linear Berganda	66
2. Model Regresi.....	66
3. Uji Kelayakan Model	68
4. Uji Hipotesis	69
5. Koefisien Determinasi (R^2).....	70
E. Pembahasan	71

F. Keterbatasan Penelitian	78
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	79
A. Kesimpulan	79
B. Implikasi.....	79
C. Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.	37
Tabel III.2	Hasil uji validitas beban kerja	43
Tabel III.3	Hasil uji validitas disiplin kerja	44
Tabel III.4	Hasil uji validitas penilaian kinerja	44
Tabel III.5	Hasil uji validitas <i>financial reward</i>	45
Tabel III.6	Hasil uji validitas kinerja.....	46
Tabel III.7	Hasil uji reliabilitas.....	48
Tabel IV.1	Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.....	59
Tabel IV.2	Deskripsi responden berdasarkan usia	60
Tabel IV.3	Deskripsi responden berdasarkan pendidikan	61
Tabel IV.4	Deskripsi responden berdasarkan masa kerja.....	62
Tabel IV.5	Hasil Uji Multikolinearitas	63
Tabel IV.6	Hasil Uji Normalitas.....	64
Tabel IV.7	Hasil Uji Heterokedestisitas	65
Tabel IV.8	Hasil Regresi Linear Berganda.....	66
Tabel IV.9	Hasil Uji F	68
Tabel IV.10	Hasil Uji t	69
Tabel IV.11	Hasil Koefisien Determinasi.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Pemikiran	29
Gambar IV.1	Struktur Organisasi KPP Pratama Sukoharjo	56
Gambar IV.2	Grafik jumlah responden berdasarkan jenis kelamin	59
Gambar IV.3	Grafik jumlah responden berdasarkan kelompok usia	60
Gambar IV.4	Grafik jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan	61
Gambar IV.5	Grafik jumlah responden berdasarkan masa kerja	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Hasil Kuesioner Uji Instrumen
Lampiran 3	Rekapitulasi Hasil Penelitian
Lampiran 4	Hasil Uji Asumsi Klasik
Lampiran 5	Hasil Uji Regresi
Lampiran 6	Tabel Statistik

ABSTRACT

Atik Wulandari, 2024P20040, The Influence of Workload, Work Discipline, Performance Appraisal, and Financial Reward on the Performance of Account Representatives at the Sukoharjo Primary Tax Service Office (KPP Pratama Sukoharjo), Thesis. Master of Science (M.Si) Postgraduate Program, Islamic University of Batik Surakarta, 2026.

This study aims to examine and analyze the influence of workload, work discipline, performance appraisal, and financial reward on the performance of Account Representatives at the Sukoharjo Primary Tax Service Office, both partially and simultaneously.

This study employs a quantitative research design. The population consists of all Account Representatives at the Sukoharjo Primary Tax Service Office, totaling 43 individuals. The research sample comprises the entire population of 43 individuals (all Account Representatives at the office). Data collection was conducted using questionnaires. Statistical analysis techniques used include multiple linear regression, the F-test, the t-test, and the coefficient of determination.

The research results indicate that: (1) Workload have a significant effect on the performance of Account Representatives at KPP Pratama Sukoharjo; (2) Work discipline have a significant effect on the performance of Account Representatives at KPP Pratama Sukoharjo; (3) Performance appraisal does not have a significant effect on the performance of Account Representatives at KPP Pratama Sukoharjo; and (4) Financial reward have a significant effect on the performance of Account Representatives at KPP Pratama Sukoharjo. The ability of the independent variables—workload, work discipline, performance appraisal, and financial reward—to explain the variation in the dependent variable (Account Representative performance) is very limited; this implies that the contribution made by the independent variables to the dependent variable is very small.

Keywords: performance, workload, work discipline, performance appraisal, financial reward

ABSTRAK

Atik Wulandari, 2024P20040, Pengaruh Beban, Disiplin Kerja, Penilaian Kinerja Dan *Financial Reward* Terhadap Kinerja *Account Representative* Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo, Tesis. Program Pascasarjana Magister Saints (M.Si). Universitas Islam Batik Surakarta. 2026.

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisa pengaruh beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, *financial reward* terhadap kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo secara parsial maupun simultan.

Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo, yaitu sebanyak 43 orang. Sampel penelitian adalah seluruh populasi sebanyak 43 orang atau seluruh *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan analisis statistik yaitu uji regresi linear berganda, uji F, uji t, dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan (1) Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo (2) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo, (3) Penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo, (4) *Financial Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo. Kemampuan variabel bebas (independen) yaitu beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) yaitu kinerja *Account Representative* sangat terbatas artinya sumbangan yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen sangat kecil.

Kata kunci: kinerja, beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, *financial reward*.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pajak merupakan sumber penerimaan negara yang menempati porsi terbesar dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terus berupaya meningkatkan efektivitas pengelolaan di bidang perpajakan untuk mengoptimalkan penerimaan negara. Salah satu upaya yang dilakukan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berperan langsung dalam pelaksanaan tugas pelayanan, pengawasan dan pembinaan wajib pajak yaitu *Account Representative*.

Account Representative merupakan salah satu jabatan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang memiliki tugas pokok dalam memberikan pelayanan, pengawasan dan penggalan potensi perpajakan. *Account Representative* dalam pelaksanaan tugasnya sangat menentukan keberhasilan pencapaian target penerimaan pajak dan peningkatan kepatuhan wajib pajak. Tingginya tuntutan pekerjaan yang dilaksanakan oleh *Account Representative* mengharuskan pegawai memiliki kemampuan, disiplin, motivasi dan komitmen kerja yang tinggi dalam mencapai kinerja yang optimal.

KPP Pratama Sukoharjo sebagai salah satu unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak memiliki tanggung jawab dalam mengelola administrasi perpajakan dan mengoptimalkan penerimaan pajak di wilayah kerjanya. *Account Representative* dalam menjalankan tugasnya dihadapkan pada

berbagai tantangan seperti meningkatnya jumlah wajib pajak yang harus diawasi, perubahan regulasi perpajakan yang dinamis, tuntutan digitalisasi layanan perpajakan dan target kinerja yang semakin tinggi. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan beban kerja yang tinggi bagi *Account Representative*.

Beban kerja adalah sejumlah tugas, tanggung jawab dan target pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai dalam kurun waktu tertentu. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menimbulkan tekanan kerja, kelelahan fisik maupun mental, serta menurunkan produktivitas pegawai. Sebaliknya, beban kerja yang sesuai dengan kapasitas pegawai dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan organisasi. Bagi *Account Representative*, tingginya jumlah wajib pajak yang menjadi tanggung jawab pengawasan, pelaporan, dan pembinaan dapat memengaruhi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara optimal. Oleh karena itu, beban kerja menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja yang dilakukan oleh Nur Widiastuti dan Alex Taufiq (2023) dan Surayya (2023) menyatakan bahwa beban kerja menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Ilham *et al.* (2025) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Selain beban kerja, disiplin kerja juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan komitmen *Account Representative* terhadap berbagai peraturan, prosedur, dan standar kerja yang

telah ditetapkan organisasi. Disiplin kerja bukan hanya terkait kehadiran, tetapi juga mencakup penyelesaian tugas pokok dan fungsinya secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, mematuhi ketentuan organisasi, serta menjaga kualitas hasil kerja. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian tugas, penurunan kualitas pelayanan, dan tidak tercapainya target organisasi.

Bagi *Account Representative*, disiplin kerja menjadi penting untuk dilakukan karena masih terdapat berbagai tantangan dalam penerapan budaya kerja yang profesional dan konsisten. Selain itu, perubahan sistem administrasi perpajakan berbasis digital juga menuntut pegawai untuk lebih disiplin dalam menyesuaikan diri terhadap prosedur kerja baru dan target organisasi yang semakin kompleks.

Penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan Lubis *et al.* (2023) dan Hadiyanto dan Syaflan (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Tyas *et al.* (2024) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi yang dilakukan organisasi untuk mengukur tingkat pencapaian kerja pegawai berdasarkan indikator yang

telah ditetapkan. Sistem penilaian kinerja yang objektif, transparan, dan adil dapat memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai hasil kerjanya serta mendorong peningkatan produktivitas. Sebaliknya, sistem penilaian yang dianggap kurang adil dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi kerja pegawai. Penilaian kinerja menjadi instrumen penting dalam mengukur kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi serta menjadi dasar dalam pengembangan karier dan pemberian penghargaan.

Pada praktiknya, di lingkungan KPP masih terdapat berbagai tantangan dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja sering kali dipersepsikan belum sepenuhnya objektif karena adanya perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan, ketidakseimbangan beban kerja antarpegawai, serta tekanan target organisasi yang tinggi. Selain itu, transformasi digital dan modernisasi administrasi perpajakan juga menyebabkan meningkatnya tuntutan kompetensi pegawai, sehingga sistem penilaian kinerja harus mampu menyesuaikan dengan dinamika perubahan organisasi.

Penelitian mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh Barus and Siregar (2023) menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Winarsih *et al.* (2023) dan Wungow *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain penilaian kinerja, *financial reward* juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. *Financial reward* merupakan bentuk

penghargaan *finansial* yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai kompensasi atas kontribusi dan prestasi kerja yang telah dicapai. Pemberian *financial reward* yang sesuai dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan semangat pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, apabila pegawai merasa penghargaan *finansial* yang diterima tidak sebanding dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan yang dijalankan, maka motivasi kerja dapat menurun.

Dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, sistem remunerasi dan tunjangan kinerja telah diterapkan untuk meningkatkan profesionalisme dan produktivitas pegawai. Dalam praktiknya masih terdapat berbagai tantangan terkait penerapan *financial reward* pada instansi pemerintah. Perbedaan persepsi mengenai keadilan kompensasi, tingginya target pekerjaan, serta ketidakseimbangan antara beban kerja dan penghargaan *finansial* dapat memengaruhi motivasi pegawai. Selain itu, transformasi digital dan modernisasi administrasi perpajakan juga menyebabkan meningkatnya tuntutan terhadap kemampuan dan produktivitas pegawai pajak. Namun, efektivitas *financial reward* dalam meningkatkan kinerja *Account Representative* masih perlu dikaji lebih lanjut.

Penelitian mengenai pengaruh *Financial Reward* terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Ilham *et al.* (2025) dan Rosady and Anggiani (2025) yang menyatakan bahwa *Financial Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang

dilakukan oleh Wungow *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *Financial Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Melihat kompleksitas tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji pengaruh simultan dari beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *Financial Reward* terhadap kinerja *Account Representative* di KPP Pratama Sukoharjo. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi KPP Pratama Sukoharjo dan Direktorat Jenderal Pajak dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja *Account Representative*.

B. Identifikasi Masalah

Account Representative (AR) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo memiliki tanggung jawab strategis dalam melakukan pelayanan dan pengawasan terhadap Wajib Pajak. Peran ini tidak hanya menuntut kompetensi teknis, tetapi juga kesiapan mental dan fisik dalam menghadapi kompleksitas tugas dan pencapaian target. Namun, dalam implementasinya ditemukan sejumlah permasalahan yang dapat memengaruhi kinerja *Account Representative* secara langsung maupun tidak langsung. Masalah-masalah tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Beban kerja yang tinggi dan tidak seimbang dengan jumlah pegawai yang tersedia.
2. Disiplin kerja yang belum optimal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi *Account Representative*.
3. Sistem penilaian kinerja yang belum sepenuhnya objektif dan transparan.

4. Pemberian *Financial Reward* yang belum sesuai dengan ekspektasi dan beban kerja pegawai.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka perumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo ?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo ?
3. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo ?
4. Apakah *Financial Reward* berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo ?

D. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus, dan dapat dilakukan secara efektif serta efisien, maka perlu dibuat batasan masalah yang jelas. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subjek penelitian dibatasi pada pegawai yang menjabat sebagai *Account Representative* di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sukoharjo. Pegawai dengan jabatan lain di luar *Account Representative* tidak menjadi objek dalam penelitian ini.
2. Penelitian ini tidak membahas variabel lain di luar keempat variabel bebas, meskipun faktor lain mungkin juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada *Account Representative* yang masih aktif bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo pada tahun 2025.

E. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisa pengaruh beban kerja terhadap kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo.
2. Menguji dan menganalisa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo.
3. Menguji dan menganalisa pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo.
4. Menguji dan menganalisa pengaruh *Financial Reward* terhadap kinerja *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor publik.
 - b. Menjadi referensi ilmiah bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antara beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, *Financial Reward*, khususnya dalam konteks instansi pemerintah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo, memberikan masukan berbasis data mengenai bagaimana beban kerja, disiplin kerja, sistem penilaian, dan *Financial Reward* memengaruhi kinerja *Account Representative*, sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, pembinaan pegawai, serta pengembangan sistem kerja yang lebih efektif.
- b. Bagi Pimpinan Direktorat Jenderal Pajak (DJP), memberikan gambaran tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia secara strategis untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian target institusi.
- c. Bagi Pegawai (*Account Representative*), memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka, sehingga dapat menjadi bahan refleksi untuk peningkatan kualitas kerja secara individu.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Faktor individu dapat berupa kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kedisiplinan, sedangkan faktor organisasi dapat berupa beban pekerjaan, sistem penilaian, penghargaan, kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja tidak dapat dilakukan hanya dengan menilai hasil pekerjaan, tetapi harus dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong atau menghambat pencapaian kinerja. Organisasi sektor publik, termasuk Direktorat Jenderal Pajak, manajemen kinerja memiliki peranan strategis karena kinerja pegawai berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan melaksanakan tugas pemerintahan. Kinerja pegawai pajak juga memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis karena keberhasilan pegawai tidak semata-mata diukur berdasarkan keuntungan finansial, tetapi juga berdasarkan pencapaian target organisasi, kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap ketentuan, efektivitas pelaksanaan tugas, serta kontribusi terhadap penerimaan negara.

Pada penelitian ini menggunakan teori manajemen kinerja karena mampu menjelaskan hubungan antara pengelolaan sumber daya manusia dengan pencapaian kinerja *Account Representative*. Kinerja *Account Representative* tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai aspek pekerjaan dan sistem pengelolaan pegawai. Beban kerja berkaitan dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh *Account Representative*, disiplin kerja berkaitan dengan kepatuhan dan kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas, penilaian kinerja berkaitan dengan proses evaluasi terhadap pencapaian pekerjaan, sedangkan *financial reward* berkaitan dengan penghargaan finansial yang diberikan organisasi sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi pegawai. Dengan demikian, teori manajemen kinerja memberikan dasar konseptual bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui pengelolaan berbagai faktor yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengelolaan sumber daya manusia. Apabila beban kerja dikelola secara tepat, disiplin kerja dapat dipertahankan, penilaian kinerja dilaksanakan secara objektif, serta penghargaan diberikan secara tepat, maka kondisi tersebut diharapkan dapat mendukung pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik.

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang diukur berdasarkan kemampuan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan (Noe *et al.*, 2017: 224). Kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai hasil kerja atau

output dari suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu yang diukur dalam hal hasil yang dicapai, kualitas, kuantitas, dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tersebut (Robbins dan Coulter, 2021: 473).

Kinerja adalah sebuah ukuran dari hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam tugas-tugas yang diberikan, sering kali diukur dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan (Robbins dan Judge, 2023: 137). Kinerja adalah hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam organisasi, yang dapat diukur melalui berbagai indikator kinerja seperti produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target (Dessler, 2022: 348). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020: 67).

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka waktu tertentu, dengan memperhatikan standar atau kriteria yang telah ditetapkan.

a. Faktor-Faktor kinerja

Kinerja dipengaruhi 2 faktor antara lain :

- 1) Faktor internal seperti kemampuan dan motivasi individu serta
- 2) Faktor eksternal yang meliputi kepemimpinan, sistem manajemen, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.

(Mangkunegara, 2020: 67)

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- 1) Kemampuan dan Keterampilan : Kemampuan teknis dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
- 2) Motivasi : Dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi semangat kerja pegawai.
- 3) Lingkungan Kerja : Kondisi fisik dan non-fisik tempat pegawai bekerja, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan atasan.
- 4) Kompensasi : Sistem penghargaan yang diterima pegawai atas kontribusinya terhadap organisasi.

(Dessler, 2022: 348)

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan mencakup :

- 1) Kemampuan;
- 2) Motivasi;
- 3) Lingkungan kerja;
- 4) Kesempatan.

(Robbins dan Judge, 2023: 194)

Pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai sejauh mana pegawai telah mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Bernardin dan Russel (2019: 219) ada enam kategori antara lain:

- 1) Kualitas kerja;

- 2) Kuantitas kerja;
- 3) Ketepatan waktu;
- 4) Efektivitas;
- 5) Kemandirian;
- 6) Komitmen kerja.

Indikator kinerja pegawai menurut Nugroho dan Soliha (2023) adalah :

- 1) Kualitas;
- 2) Kuantitas;
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja;
- 4) Kerjasama.

Indikator kinerja menurut Noviana and Ayuningtyas (2024) adalah :

- 1) Hasil kerja
- 2) Sikap kerja
- 3) Perilaku kerja
- 4) Manfaat.

2. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan seseorang dalam kurun waktu tertentu, yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2020: 97). Beban kerja adalah sejumlah tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab pekerjaannya (Tarwaka,

2015). Beban kerja dapat mempengaruhi stres, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja yang tinggi seringkali berhubungan dengan peningkatan stres dan penurunan kinerja, sementara beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi (Robbins dan Judge, 2023: 345).

Beban kerja adalah sejumlah tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepada individu dalam pekerjaan mereka, yang bisa memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas (Gibson & Donnelly, 2017: 137). Beban kerja merujuk pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang individu dalam periode waktu tertentu. Beban kerja dapat mempengaruhi stres, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Beban kerja yang tinggi seringkali berhubungan dengan peningkatan stres dan penurunan kinerja, sementara beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan kebosanan dan kurangnya motivasi (Robbins dan Judge, 2023: 345).

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dengan mempertimbangkan kemampuan, kompetensi, serta sumber daya yang tersedia.

b. Indikator beban kerja

Indikator beban kerja menurut Husain (2022) antara lain :

- 1) Kondisi pekerjaan
- 2) Penggunaan waktu kerja

- 3) Target yang harus dicapai
- 4) Standar pekerjaan

Indikator beban kerja menurut Tarwaka (2015) dikelompokkan ke dalam tiga indikator utama yaitu:

- 1) Target yang harus dicapai
- 2) Kondisi pekerjaan
- 3) Standar pekerjaan atau waktu kerja

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan wujud kesadaran dan ketaatan seseorang dalam mematuhi semua peraturan dan norma yang berlaku, baik dalam organisasi maupun kehidupan sosialnya (Hasibuan, 2019: 193). Disiplin kerja merupakan bentuk pelatihan yang mencari dan memperbaiki perilaku atau sikap yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku (Sutrisno, 2021: 98).

Disiplin kerja merupakan bentuk dari pengendalian diri pegawai dalam menjalankan tugas-tugas organisasi secara tertib, patuh, dan bertanggung jawab (Mangkunegara, 2020: 129). Disiplin kerja adalah suatu tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi memenuhi berbagai standar kerja yang telah ditetapkan (Rivai and Sagala, 2020: 209). Disiplin kerja adalah kegiatan untuk meningkatkan kesiediaan dan kepatuhan pegawai dalam menjalankan aturan-aturan

organisasi melalui sistem pengawasan dan penguatan (Handoko, 2020: 165).

Disiplin kerja dapat disimpulkan sebagai kesadaran dan kemauan pegawai untuk patuh terhadap semua aturan organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis, sebagai bentuk tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi secara tertib dan efisien.

b. Indikator disiplin kerja

Indikator disiplin kerja menurut Hadiyanto and Syaflan (2024) adalah :

- 1) Taat terhadap aturan waktu;
- 2) Taat terhadap peraturan instansi;
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan;
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya di instansi.

4. Penilaian Kinerja

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah metode formal yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja pegawai dan memberikan umpan balik yang dapat digunakan untuk pengembangan pegawai lebih lanjut, pengambilan keputusan terkait kompensasi, serta perencanaan karir (Robbins dan Coulter, 2021: 415). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang sistematis terhadap kinerja pegawai yang melibatkan penilaian baik dari aspek kuantitatif maupun kualitatif, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa depan serta memberikan umpan balik yang konstruktif (Dessler 2022: 258).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi dan menilai sejauh mana seorang individu atau kelompok telah mencapai target atau standar kerja yang ditetapkan, baik dari segi kuantitas, kualitas, efisiensi, maupun efektivitas kerja dalam periode tertentu.

b. Faktor-Faktor Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- 1) Kualitas Pengukuran : Keakuratan dan ketepatan alat ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja. Pengukuran yang valid dan reliabel sangat penting untuk menghasilkan penilaian yang objektif.

- 2) Keterampilan Penilai : Keterampilan dan pengalaman penilai dalam melakukan penilaian. Penilai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dapat memberikan penilaian yang lebih akurat dan adil.

Objektivitas : Kemampuan penilai untuk menghindari bias dan subjektivitas dalam proses penilaian. Objektivitas sangat penting untuk memastikan bahwa penilaian yang diberikan benar-benar mencerminkan kinerja pegawai.

(Dessler, 2022: 278).

Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, antara lain:

- 1) Pendekatan Tujuan (*Goal-Oriented*) : Penilaian berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pegawai dinilai berdasarkan sejauh mana mereka mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2) Pendekatan Kompetensi (*Competency-Based*) : Penilaian didasarkan pada kompetensi inti yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan efektif. Kompetensi ini mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan.
- 3) Pendekatan 360-Degree Feedback : Penilaian dilakukan dengan mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan. Pendekatan ini memberikan

pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja pegawai (Dessler, 2022: 276).

Faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja karyawan meliputi:

- 1) Kemampuan: Kompetensi atau keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu.
- 2) Motivasi: Dorongan internal karyawan untuk bekerja keras demi mencapai tujuan yang diinginkan.
- 3) Lingkungan kerja: Faktor eksternal seperti dukungan dari organisasi, alat, fasilitas, dan teknologi yang membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

(Robbins dan Judge, 2023: 195)

Faktor-faktor penilaian kinerja meliputi :

- 1) Faktor Kemampuan (*Ability*): Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 2) Faktor Motivasi: Dorongan dari dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.
- 3) Lingkungan Kerja: Faktor eksternal yang memengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas, termasuk kebijakan organisasi, kondisi fisik lingkungan, dan hubungan interpersonal.

(Mangkunegara, 2020: 74)

c. Indikator Penilaian Kinerja

Indikator penilaian kinerja menurut Dessler (2022: 240) adalah :

- 1) Perilaku tugas;
- 2) Perilaku kontekstual;
- 3) Hasil kerja utama.

Indikator penilaian kinerja menurut Barus and Siregar (2023) antara lain :

- 1) Loyalitas,
- 2) Kejujuran
- 3) Disiplin,
- 4) Kreativitas.

5. *Financial Reward*

a. Pengertian *Financial Reward*

Reward (imbalan) mencakup semua bentuk pembayaran, baik finansial, non-finansial, maupun psikologis, yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas pekerjaan yang mereka lakukan (Dessler, 2022: 419). *Reward* atau balas jasa adalah semua pendapatan berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada Perusahaan (Hasibuan, 2019: 118). *Reward* adalah sistem penghargaan terhadap prestasi kerja yang dicapai seseorang sebagai bagian dari motivasi kerja agar lebih baik dan produktif (Siagian, 2020: 95).

Reward adalah semua bentuk kompensasi dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa yang mereka berikan kepada organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Mondy and Noe 2020: 145). *Reward* berperan penting dalam memperkuat perilaku yang diinginkan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka (Luthans 2018: 170). *Reward* digunakan sebagai alat untuk memperkuat perilaku positif dan mendorong motivasi kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka (Gibson and Donnely 2017: 114).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *reward* adalah segala bentuk imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi, prestasi, dan kinerja yang telah dicapai. *Reward* dapat berbentuk *finansial* (seperti gaji, bonus, tunjangan) maupun *non-finansial* (seperti pengakuan, promosi, pelatihan, dan lingkungan kerja yang nyaman).

b. Indikator *Financial Reward*

Indikator *reward* menurut Rosady dan Anggiani (2025) anatara lain:

- 1) Gaji pegawai
- 2) Tunjangan
- 3) Penghargaan finansial
- 4) Insentif

5) Kesejahteraan pegawai

Indikator *reward* menurut Yudantari and Andarwati (2024) antara lain :

- 1) *Extrinsic reward*. *Extrinsic reward* adalah penghargaan yang berasal dari luar diri karyawan dan dapat berupa penghargaan *finansial* atau *non-finansial*. Contoh *extrinsic reward* adalah gaji, upah, tunjangan, insentif, bonus, pujian, pengakuan, dan promosi.
- 2) *Intrinsic reward*. *Intrinsic reward* adalah penghargaan yang berasal dari dalam diri karyawan seperti perasaan bangga karena dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. *Intrinsic reward* dapat berupa penyelesaian, pencapaian, dan otonomi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *Financial Reward* terhadap kinerja pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti terlihat dalam table 1 di bawah ini.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Lubis <i>et al.</i> (2023)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: 101 pegawai 3. Sampel: 50 pegawai 4. Teknik pengambilan sampel:	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

		Purposive Sampling 5. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda (SPSS)	3. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Secara simultan seluruh variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balige Sumatera Utara Siburian, Pio & Sambul (2021)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: 31 pegawai 3. Sampel: 31 pegawai 4. Teknik pengambilan sampel: Sensus 5. Teknik analisis regresi	1. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Pengaruh Penempatan Pegawai, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di KPP Pratama Bantul Widiastuti dan Taufiq (2023)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: 91 pegawai 3. Sampel: 91 pegawai 4. Teknik pengambilan sampel: Sampel Sensus 5. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda	1. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4	Pengaruh Disiplin Kerja, Efikasi Diri dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Surabaya Wonocolo Rachman dan Istikhoroh (2022)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: 120 pegawai 3. Sampel: 46 pegawai 4. Teknik pengambilan sampel: Quota Sampling 5. Teknik analisis data: Regresi Berganda	1. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Pengaruh Remunerasi, Mutasi, dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pratama Yogyakarta dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi Hastopo dan Wikaningtyas (2023)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: 105 pegawai 3. Sampel: 105 pegawai 4. Teknik pengambilan sampel: Sampel Jenuh 5. Teknik analisis data: SEM-PLS (SmartPLS)	1. Remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 2. Mutasi berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. 3. Insentif tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. 4. Motivasi mampu memediasi hubungan variabel terhadap kinerja.
6	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada RS Dr. Reksodiwiryono Padang Finola <i>et al.</i> (2025)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: Karyawan Rumah Sakit Dr. Reksodiwiryono Padang 3. Sampel: 53 responden 4. Teknik pengambilan	1. <i>Reward</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Punishment</i> tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Reward</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja.

		sampel: Simple Random Sampling 5. Instrumen penelitian: Kuesioner 6. Teknik analisis data: SmartPLS (Partial Least Square)	4. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap disiplin kerja. 5. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 6. Disiplin kerja mampu memediasi pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.
7	Pengaruh Disiplin, Motivasi Kerja, dan Analisis Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus KPP Pratama Gresik) Fariz <i>et al.</i> (2025)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: Pegawai KPP Pratama Gresik 3. Sampel: 50 pegawai 4. Teknik pengambilan sampel: Kuesioner Online 5. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan. 3. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Pengaruh Tunjangan Kinerja, Loyalitas, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada KPP Pratama Wonosari	1. Jenis penelitian: Survei Kuantitatif 2. Populasi: Pegawai KPP Pratama Wonosari 3. Sampel: Seluruh	1. Tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja. 2. Loyalitas berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. 3. Kedisiplinan berpengaruh

	Aminah dan Mathori (2024)	responden penelitian 4. Teknik pengambilan sampel: Kuesioner 5. Teknik analisis data: Regresi	terhadap motivasi dan kinerja pegawai.
9	Dampak Efektivitas Penerapan Sistem <i>Reward</i> dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak Tamar <i>et al.</i> (2023)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif Komparatif 2. Populasi: Pegawai DJP Provinsi Lampung 3. Teknik analisis data: Uji Beda Rata-rata dan ANOVA	1. <i>Financial reward</i> menghasilkan kinerja lebih tinggi dibanding <i>reward non finansial</i> . 2. Gaya kepemimpinan karismatik menghasilkan kinerja lebih tinggi dibanding gaya otoriter. 3. Kombinasi <i>Financial reward</i> dan kepemimpinan karismatik memberikan kinerja terbaik.
10	Pengaruh <i>Financial Reward</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Job Performance</i> yang Dimediasi oleh <i>Organizational Commitment</i> pada PNS di Kabupaten Karimun Rosady dan Anggiani (2025)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: PNS Kabupaten Karimun 3. Sampel: 150 responden 4. Teknik sampling: Purposive Sampling 5. Teknik analisis data: SEM	1. <i>Financial reward</i> berpengaruh terhadap <i>job performance</i> . 2. <i>Employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>job performance</i> . 3. <i>Organizational commitment</i> memediasi hubungan <i>employee engagement</i>

			terhadap <i>job performance</i> .
11	Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Pemberian <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Putra Refmi Mandiri Ilham <i>et al.</i> (2025)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif 2. Populasi: 51 karyawan 3. Sampel: 51 karyawan 4. Teknik pengambilan sampel: Sampel jenuh 5. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Pemberian <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Analisis Pemberian <i>Reward</i>, Penilaian Kerja, dan Tanggung Jawab Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado Wungow <i>et al.</i> (2023)	1. Jenis penelitian: Asosiatif Kausal Kuantitatif 2. Populasi: 133 karyawan 3. Sampel: 100 responden 4. Teknik pengambilan sampel: Slovin 5. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda	1. <i>Reward</i> berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Penilaian kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Tanggung jawab pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tri Jaya Teknik Karawang	1. Jenis penelitian: Deskriptif Verifikatif 2. Populasi: 130 karyawan 3. Sampel: 98 responden	1. Penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Winarsih <i>et al.</i> (2023)	4. Teknik pengambilan sampel: Slovin 5. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda (SPSS 26)	3. Secara simultan penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
14	Pengaruh Pelatihan dan Penilaian Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Medan Barus dan Siregar (2023)	1. Jenis penelitian: Kuantitatif Asosiatif 2. Populasi: Karyawan Kantor Pos Medan 3. Teknik pengumpulan data: Kuesioner 4. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda	1. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Penilaian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pelatihan dan penilaian kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
15	Optimalisasi Pengembangan SDM: Mengkaji Beban Kerja dan Disiplin Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai melalui Peran Motivasi pada Kantor Pelayanan Pajak Tyas <i>et al.</i> (2024)	1. Jenis penelitian: Explanatory Research 2. Pendekatan: Kuantitatif 3. Objek penelitian: Pegawai KPP Pratama Malang Selatan 4. Teknik analisis data: Analisis Jalur (Path Analysis)	1. Beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 2. Disiplin kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. 3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. 4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

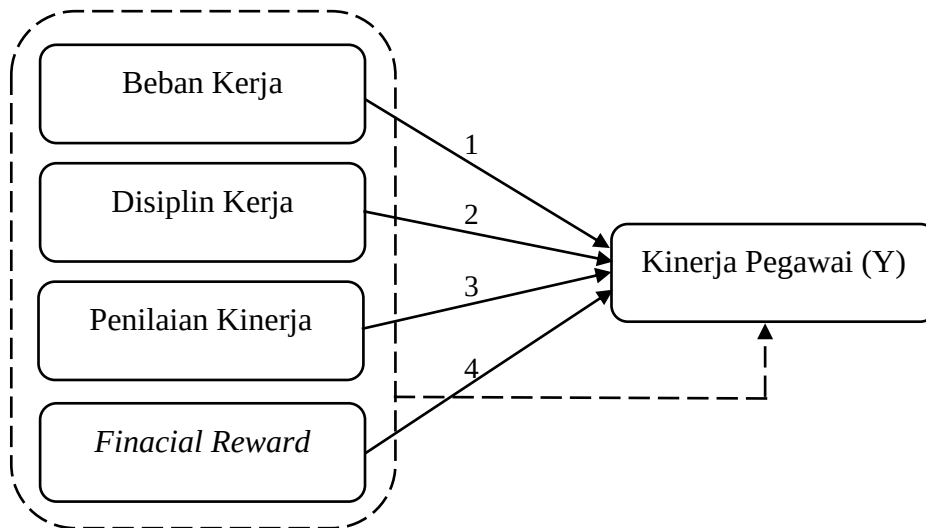
16	Pengaruh Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan, Beban Kerja dan Batasan Waktu Pemeriksaan terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak Surayya (2023)	1. Jenis penelitian: Kuantitati 2. Populasi: Pemeriksa Pajak KPP Pekanbaru dan Batam 3. Sampel: 64 responden 4. Teknik pengambilan sampel: Sampling Jenuh 5. Teknik analisis data: Regresi Linear Berganda (SPSS 21)	1. Modernisasi sistem administrasi perpajakan berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak. 2. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak. 3. Batasan waktu pemeriksaan berpengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak.
----	---	--	---

C. Kerangka Pemikiran

Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individual. Empat variabel utama yang diduga berpengaruh adalah beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *Financial Reward*. Beban kerja yang sesuai, disiplin dalam bekerja, penilaian kinerja yang adil dan pemberian *reward* yang layak diyakini dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Kerangka pemikiran disusun untuk menggambarkan hubungan antara keempat variabel bebas tersebut terhadap kinerja pegawai sebagai variabel terikat.

Model ini menjadi dasar bagi perumusan hipotesis dan analisis data dalam penelitian ini.



Gambar II.1

Kerangka Pemikiran

1. Surayya (2023), Widiastuti dan Taufiq (2023), Ilham *et al.* (2025)
2. Lubis *et al.* (2023), Hadiyanto and Syaflan (2024), Tyas *et al.* (2024)
3. Barus dan Siregar (2023), Winarsih *et al.* (2023), Wungow *et al.* (2023)
4. Ilham *et al.* (2025), Rosady and Anggiani (2025), Wungow *et al.* (2023)

D. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja merupakan jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai dapat memacu semangat kerja dan meningkatkan kinerja. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas. Beban kerja yang tidak proporsional dapat berdampak

negatif pada kualitas kerja dan keseimbangan hidup pegawai (Robbins and Judge 2023).

Penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Nur Widiastuti dan Alex Taufiq (2023) dan Surayya (2023) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Ilham *et al.* (2025) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Disiplin menunjukkan tingkat kepatuhan dan tanggung jawab pegawai terhadap aturan dan etika kerja. Semakin tinggi disiplin kerja pegawai, maka semakin besar pula peluang mereka untuk menunjukkan kinerja yang tinggi, karena mereka bekerja sesuai prosedur, tepat waktu, dan konsisten dalam mencapai target kerja. Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin menciptakan ketertiban, efisiensi, dan efektivitas kerja yang berujung pada peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh (Hasibuan, 2019: 193).

Penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan Lubis *et al.* (2023) dan Hadiyanto and Syaflan

(2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Tyas *et al.* (20224) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi terhadap hasil kerja pegawai yang bertujuan untuk memberikan umpan balik dan dasar pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi, pelatihan, maupun pemberian insentif. Penilaian yang objektif dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai untuk bekerja lebih baik. Menurut Penilaian kinerja yang tepat akan mendorong peningkatan kualitas kerja karena pegawai merasa diapresiasi dan diberi arah yang jelas (Wirawan 2022).

Penelitian mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Barus and Siregar (2023) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Winarsih *et al.* (2023) dan Wungow *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh *Financial Reward* terhadap Kinerja Pegawai

Financial Reward atau penghargaan finansial adalah kompensasi berupa uang yang diterima pegawai atas kontribusinya, seperti gaji, tunjangan kinerja, dan insentif. *Financial Reward* yang layak akan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan. Pemberian reward yang sesuai dengan hasil kerja akan menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan loyalitas (Hasibuan 2019).

Penelitian mengenai pengaruh *Financial Reward* terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Ilham *et al.* (2025), Rosady and Anggiani (2025) yang menyatakan bahwa *Financial Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan yang dilakukan oleh Wungow *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *Financial Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu, hipotesis berikut diajukan:

H4: *Financial Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif asosiatif. Penelitian kuantitatif asosiatif menurut Sugiyono (2019) penelitian kuantitatif asosiatif merupakan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan kausal. Hubungan kasual adalah hubungan yang bersifat sebab akibat, yang terdiri dari variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (variabel yang dipengaruhi). Proses dalam penelitian ini bersifat deduktif dan metode yang digunakan adalah statistika inferensial. Menurut Sugiyono (2019;14) bersifat deduktif adalah metode berfikir dimana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan menjadi hipotesis. Pada penelitian deskriptif kuantitatif ini penulis memusatkan penelitian pada beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja dan *financial reward* terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di KPP Pratama Sukoharjo. Waktu yang direncanakan untuk penelitian adalah pada bulan Februari - Desember 2025.

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Istiatin dan Sudarwati, 2021: 109). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo yang berjumlah 43 orang.

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Istiatin, 2018: 80). Apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih (Arikunto, 2019:134). Sampel penelitian yang diambil keseluruhan dari populasi yaitu berjumlah 43 orang *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo.

D. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang representatif dari populasi yang tersedia (Istiatin dan Sudarwati, 2021: 112). Terdapat dua jenis teknik pengambilan sampel yaitu, sampel acak atau random sampling yang dikenal dengan *probability sampling* dan sampel tidak acak atau non random sampling atau *non probability sampling* (Sugiyono, 2019: 57). Sampel penelitian yang diambil adalah sebanyak 43 orang *Account Representative*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampel jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang disebarkan kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer berasal dari kuesioner beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja dan *Financial Reward* yang disebarkan kepada *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo.

F. Variabel Penelitian

Varibel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen terdiri dari beban kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), penilaian kinerja (X_3), *financial reward* (X_4) dan variabel dependen adalah kinerja (Y).

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Metode utama yang digunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini adalah menggunakan instrumen lima buah kuesioner. Pengumpulan data yang dilakukan ini dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan kepada responden yang harus dijawab (Sugiyono, 2019: 192). Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner tentang beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward*.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama meliputi deskripsi responden yang diminta untuk

mengisi kuesiner. Bagian kedua berisi item-item pertanyaan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi profesionalisme, penghargaan, komitmen, penempatan kerja, dan kinerja pegawai. Peneliti dalam penelitian ini melakukan pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan yang disusun secara berjenjang berdasarkan skala pengukuran Likert (Sugiyono, 2019: 65), dengan urutan lima yaitu: 1,2, 3, 4, 5 dan mempunyai kriteria jawaban sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju = skor 5
- b. Jawaban setuju = skor 4
- c. Jawaban netral = skor 3
- d. Jawaban tidak setuju = skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju = skor 1

2. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, artinya barang-barang tertulis (Arikunto, 2019: 157). Metode dokumentasi dilaksanakan peneliti dengan cara meminta dokumen-dokumen organisasi misalnya: visi dan misi, struktur organisasi, keadaan pegawai, serta keadaan sarana dan prasarana kantor.

3. Studi Pustaka

Studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2019: 39). Studi kepustakaan menjadi

bagian penting dalam penelitian karena dapat memberikan informasi tentang kinerja pegawai pajak secara mendalam.

H. Definisi Operasional Variabel dan Instrumen

Variabel penelitian adalah suatu kegiatan mempunyai variasi tertentu ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019:38). Variabel-variabel yang terdapat di dalam penelitian ini yaitu:

Tabel III.1
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Variabel secara operasional	Indikator Penelitian	Kisi-Kisi
Kinerja	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok, atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka waktu tertentu, dengan memperhatikan standar atau kriteria yang telah ditetapkan.	1. Akurasi Kuantitas Pekerjaan, Waktu, dan Manajemen Diri 2. <i>Job Knowledge</i> 3. Kreativitas dan Inovasi 4. Komunikasi Lisan dan Tulisan 5. <i>Stakeholder Focus</i> 6. Kepemimpinan 7. Pengembangan Bawahan Bernardin dan Russel (2019)	1. Saya menghasilkan pekerjaan tanpa kesalahan. 2. Saya mencapai target pekerjaan. 3. Saya memahami tugas saya. 4. Saya menemukan kesalahan pekerjaan. 5. Saya mencari akar masalah. 6. Saya menghasilkan ide kreatif. 7. Saya menyusun dokumen dengan sistematis. 8. Saya memahami kepentingan stakeholder. 9. Saya mengambil keputusan dengan tepat. 10. Saya mengikuti pendidikan lanjutan.

Beban kerja	Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dengan mempertimbangkan kemampuan, kompetensi, serta sumber daya yang tersedia.	1. Kondisi pekerjaan 2. Target yang harus dicapai 3. Penggunaan waktu kerja Noviana and Ayuningtyas (2024)	1. Banyaknya peraturan dan penambahan tugas menambah beban kerja. 2. Jabatan yang tidak sesuai pendidikan menambah beban kerja. 3. Beban kerja yang berat menurunkan hasil dan kualitas kerja.kerja. 4. Penambahan tugas menghambat pencapaian target. 5. Pekerjaan membutuhkan waktu lebih lama dan usaha lebih besar.
Disiplin kerja	Disiplin kerja dapat disimpulkan sebagai kesadaran dan kemauan pegawai untuk patuh terhadap semua aturan organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis, sebagai bentuk tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi secara tertib dan efisien.	1. Taat terhadap aturan waktu; 2. Taat terhadap peraturan instansi; 3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan; 4. Taat terhadap peraturan lainnya di instansi. Hadiyanto dan Syaflan (2024)	1. Saya selalu hadir tepat waktu. 2. Saya menyelesaikan tugas setiap hari sesuai SOP. 3. Saya mengenakan seragam sesuai ketentuan. 4. Saya bekerja sesuai tugas dan jabatan. 5. Saya bertanggung jawab atas pekerjaan. 6. Saya menjunjung tinggi nilai dan norma PNS. 7. Saya bersedia bekerja di luar jam kerja atas perintah atasan.
Penilaian kinerja	Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi dan menilai sejauh mana seorang individu atau kelompok telah mencapai target atau standar kerja yang ditetapkan,	1. Perilaku Petugas penilai 2. Perilaku kontekstual 3. Hasil Kerja utama Dessler (2022)	1. Penilaian kinerja sangat transparan dan hasil penilaian bisa dipertanggungjawabkan 2. Saya bersedia menerima tugas tambahan.

	baik dari segi kuantitas, kualitas, efisiensi, maupun efektivitas kerja dalam periode tertentu.		3. Saya proaktif mencari solusi. 4. Hasil kerja saya memenuhi standar. 5. Saya mencapai target pekerjaan. 6. Saya mampu menyelesaikan masalah pekerjaan secara mandiri.
<i>Financial Reward</i>	<i>Reward</i> adalah segala bentuk imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi, prestasi, dan kinerja yang telah dicapai.	1. Gaji 2. Tunjangan 3. Penghargaan financial 4. Insentif 5. Kesejahteraan pegawai Rosady dan Anggiani (2025)	1. Gaji saya sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab pekerjaan. 2. Instansi memberikan tunjangan dan diberikan secara adil. 3. Fasilitas keuangan meningkatkan rasa aman. 4. Gaji naik secara berkala. 5. Insentif diberikan sesuai kinerja dan sebanding dengan beban kerja. 6. Tunjangan kesehatan mendukung kesejahteraan.

I. Uji Instrumen

Instrumen akan diujikan pada *Account Representative* KPP Pratama

Sukoharjo dan akan dilakukan pengujian-pengujian yang meliputi:

a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur, mengukur yang ingin diukur. Dalam penelitian ini akan menggunakan pengujian validitas dengan *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap item dengan skor totalnya. Teknik statistik yang digunakan untuk mencari koefisien korelasi adalah teknik

product moment dari Pearson, dengan menggunakan alat bantu komputer dengan program *SPSS 26.00 for windows*, dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi
 $\sum x$ = Jumlah masing-masing butir
 $\sum y$ = Jumlah skor total
 $\sum xy$ = Jumlah antara skor x dan y
 n = Jumlah subyek

Instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai r hitung $> r$ tabel, sebaliknya tidak valid apabila nilai r hitung $< r$ tabel atau valid apabila signifikansi $< 0,05$ dan tidak valid apabila signifikansi $> 0,05$. Hasil uji validitas masing-masing variabel terlihat sebagai berikut:

1) Uji validitas variabel beban kerja

Hasil uji validitas variabel beban kerja yang terdiri dari 9 (sembilan) butir pertanyaan seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel III.2
Hasil Uji Validitas Beban Kerja

item	r hitung	r tabel	keterangan
A1	0,691	0,300	Valid
A2	0,654	0,300	Valid
A3	0,688	0,300	Valid
A4	0,405	0,300	Valid
A5	0,557	0,300	Valid

A6	0,471	0,300	Valid
A7	0,632	0,300	Valid
A8	0,772	0,300	Valid
A9	0,645	0,300	Valid

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel beban dinyatakan valid. Hal ini terlihat dari nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,300 (r_{tabel}).

2) Uji validitas variabel disiplin kerja

Instrumen variabel disiplin kerja terdiri dari 8 (delapan) butir pertanyaan, hasil uji baliditas terlihat seperti tabel berikut:

Tabel III.3
Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja

item	r hitung	r tabel	keterangan
B1	0,502	0,300	Valid
B2	0,743	0,300	Valid
B3	0,813	0,300	Valid
B4	0,755	0,300	Valid
B5	0,574	0,300	Valid
B6	0,720	0,300	Valid
B7	0,664	0,300	Valid
B8	0,483	0,300	Valid

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel disiplin kerja adalah valid. Hal ini terlihat dari nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,300 (r_{tabel}).

3) Uji validitas variabel Penilaian Kinerja

Instrumen variabel penilaian kinerja terdiri dari 9 (Sembilan) butir pertanyaan, hasil uji baliditas terlihat seperti tabel berikut:

Tabel III.4
Hasil Uji Validitas Penilaian Kinerja

item	r hitung	r tabel	keterangan
C1	0, 845	0,300	Valid
C2	0, 755	0,300	Valid
C3	0, 737	0,300	Valid
C4	0, 675	0,300	Valid
C5	0, 649	0,300	Valid
C6	0, 779	0,300	Valid
C7	0, 796	0,300	Valid
C8	0, 773	0,300	Valid
C9	0, 786	0,300	Valid

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel penilaian kinerja adalah valid. Hal ini terlihat dari nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,300 (r_{tabel}).

4) Uji validitas variabel *Financial Reward*

Instrumen variabel *Financial Reward* terdiri dari 10 (Sepuluh) butir pertanyaan, hasil uji baliditas terlihat tabel berikut:

Tabel III.5
Hasil Uji Validitas *Financial Reward*

item	r hitung	r tabel	keterangan
D1	0, 559	0,300	Valid
D2	0, 313	0,300	Valid
D3	0, 594	0,300	Valid
D4	0, 526	0,300	Valid
D5	0, 443	0,300	Valid
D6	0, 632	0,300	Valid
D7	0, 643	0,300	Valid
D8	0, 398	0,300	Valid
D9	0, 561	0,300	Valid
item	r hitung	r tabel	keterangan
D10	0, 566	0,300	Valid

Sumber : Olah data SPSS

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel *Financial Reward* adalah valid. Hal ini terlihat dari nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,300 (r_{tabel}).

5) Uji validitas variabel kinerja

Instrumen variabel kinerja *Account Representative* terdiri dari 16 (Enam Belas) butir pertanyaan, hasil uji validitas terlihat seperti

tabel berikut:

Tabel III.6
Hasil Uji Validitas Kinerja

item	r hitung	r tabel	keterangan
E1	0,456	0,300	Valid
E2	0,613	0,300	Valid
E3	0,320	0,300	Valid
E4	0,589	0,300	Valid
E5	0,415	0,300	Valid
E6	0,370	0,300	Valid
E7	0,476	0,300	Valid
E8	0,411	0,300	Valid
E9	0,505	0,300	Valid
E10	0,502	0,300	Valid
E11	0,462	0,300	Valid
E12	0,472	0,300	Valid
E13	0,532	0,300	Valid
E14	0,311	0,300	Valid
E15	0,605	0,300	Valid
E16	0,932	0,300	Valid

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel kinerja *Account Representative* adalah valid. Hal ini terlihat dari nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,300 (r_{tabel}).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Apabila suatu alat ukur

dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukuran tersebut reliabel. Untuk mengukur reliabilitas alat ukur yang dipergunakan adalah menggunakan konsep reliabilitas konsistensi internal. Masing-masing pernyataan diuji konsistensinya terhadap variabel penelitian dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Teknik ini dipilih karena merupakan pengujian konsistensi yang cukup sempurna. Pengujian ini menggunakan bantuan komputer program *SPSS 26.00 for windows*.

Persamaan *Croanbach Alpha*, sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$$\begin{aligned} r_{11} &= \text{Reliabilitas instrumen} \\ K &= \text{Banyaknya butir pertanyaan} \\ \sum \sigma_b^2 &= \text{Jumlah varian butir} \\ \sigma_1^2 &= \text{Varian total} \end{aligned}$$

Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *Croanbach Alpha* $> 0,60$. Hasil uji Reliabilitas dengan bantuan SPSS terlihat seperti tabel berikut. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60.

Hasil uji reliabilitas terlihat seperti tabel berikut:

Tabel III.7
Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas reliabel	keterangan
Kinerja (Y)	0,718	>0,60	reliable
Beban Kerja (X1)	0,797	>0,60	reliable
Disiplin Kerja (X2)	0,773	>0,60	reliable
Penilaian Kinerja (X3)	0,903	>0,60	reliable
<i>Financial Reward</i> (X4)	0,853	>0,60	reliable

Sumber: Olah data SPSS

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa semua instrument yang digunakan untuk variabel dalam penelitian ini reliabel sehingga instrumen ini dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel dalam penelitian ini.

J. Teknik Analisis Data

Sugiyono (2019: 44) mendefinisikan teknik analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan analisis data meliputi mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Menurut Imam Ghozali, model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas sama dengan 0 (nol) (Ghozali, 2018: 91-92).

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran tersebut menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10 (Ghozali, 2018: 92). Apabila nilai *tolerance* variabel independen lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, dapat dikatakan tidak terjadi multikolinearitas. Bila terjadi multikolinearitas berarti tidak lolos uji tersebut.

b. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang dilakukan sebagai prasyarat untuk melakukan analisis data. Uji normalitas dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji normalitas data bertujuan untuk mendeteksi distribusi data dalam satu variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak untuk membuktikan model-model penelitian tersebut adalah data

distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan adalah uji Kolmogorov-Smirnov.

Rumus *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebagai berikut :

$$KD = 1,36 \frac{\sqrt{n_1 + n_2}}{n_1 \cdot n_2}$$

Keterangan :

KD = jumlah Kolmogorov-Smirnov yang dicari

n_1 = jumlah sampel yang diperoleh

n_2 = jumlah sampel yang diharapkan

(Sugiyono, 2019)

Data dikatakan normal, apabila nilai signifikan lebih besar 0,05 pada ($P > 0,05$). Sebaliknya, apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 pada ($P < 0,05$), maka data dikatakan tidak normal (Ghozali, 2018). Untuk memudahkan perhitungan dilakukan dengan bantuan program *SPSS 26.00 for windows*.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2018: 101). Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas. Cara untuk mendeteksi terjadinya heteroskedastisitas yaitu dengan uji Glejser. Pengujian heteroskedastisitas yang dilakukan dengan uji Glejser dengan

ketentuan dimana jika nilai koefisien korelasi semua predictor terhadap residual adalah $> 0,05$ dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018: 102).

2. Uji regresi linier berganda

a. Model Regresi

Analisa dilakukan agar data yang dimiliki menjadi lebih jelas, matang, yang pada akhirnya dapat menyelesaikan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan atau permasalahan penelitian. Persamaan Regresi Linear Berganda dibuat untuk memberikan jawaban sementara hipotesa.

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

X₁ = Beban kerja

X₂ = Disiplin kerja

X₃ = Penilaian kinerja

X₄ = *Financial Reward*

b₁ = Koefisien regresi X₁

b₂ = Koefisien regresi X₂

b₃ = Koefisien regresi X₃

b₄ = Koefisien regresi X₄

a = Konstanta

e = *error*

b. Uji Kelayakan Model regresi (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen (antara beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward*) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Rumus uji F yang digunakan adalah:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

R^2 : Koefisien determinasi
 k : Derajat bebas pembilang
 $(n-k-1)$: Derajat bebas penyebut

Tahap-tahap pengujian:

1) Hipotesis

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$$

(tidak ada pengaruh antara beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *finansial reward* terhadap kinerja pegawai)

$$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq 0$$

(ada pengaruh beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *finansial reward* terhadap kinerja pegawai)

2) Tingkat signifikansi (α) = 0,05

$$F \text{ tabel} = F_{\alpha, k, n-1-k}$$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$

H_0 ditolak apabila $F \text{ hitung} > F \text{ table}$

4) Kesimpulan

Dengan membandingkan hasil yang diperoleh F_{hitung} dengan F_{tabel} , maka H_0 diterima atau ditolak.

c. Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Rumus uji t yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{Sb_i} \text{ (Sujarweni, 2019: 78)}$$

Keterangan :

b_i : Koefisien regresi masing-masing variabel

Sb_i : Standar *error* koefisien regresi masing-masing variabel

Tahap pengujian:

1) Hipotesis

$H_0 : \beta = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara penilaian kinerja, beban kerja, disiplin kerja, dan *financial reward* terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \beta \neq 0$, Artinya ada pengaruh antara antara penilaian kinerja, beban kerja, disiplin kerja, dan *financial reward* terhadap kinerja pegawai.

2) Tingkat signifikansi (α) = 0,05

$$t_{tabel} = t_{\frac{\alpha}{2}, n-1-k}$$

3) Kriteria pengujian

Ho diterima apabila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Ho ditolak apabila $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$.

4) Keputusan

Dengan membandingkan hasil yang diperoleh t_{hitung} dengan t_{tabel} , maka H_0 diterima atau ditolak.

d. Koefisien Determinasi (R^2)

Sujarweni (2019: 80) berpendapat koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui persentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). Jika R^2 semakin besar, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X) semakin tinggi. Jika R^2 semakin kecil, maka prosentase perubahan variabel tidak bebas (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X) semakin rendah.

Rumus koefisien determinasi adalah

$$R^2 = \frac{\beta_1 \sum YX_1 + \beta_2 \sum YX_2 + \beta_3 \sum YX_3 + \beta_4 \sum YX_4}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

β = Jumlah nilai variabel bebas

Y = Kinerja pegawai

X_1 = Beban kerja

X_2 = Disiplin kerja

X_3 = Penilaian kinerja

X_4 = *Financial reward*

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

1. Sejarah Singkat KPP Pratama Sukoharjo

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sukoharjo merupakan salah satu instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Unit kerja ini resmi dibentuk pada tanggal 30 Oktober 2007 berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 55/PMK.01/2007. KPP Pratama Sukoharjo bertujuan untuk melaksanakan administrasi perpajakan sekaligus mengoptimalkan penerimaan negara dari sektor perpajakan pada wilayah kerja Kabupaten Sukoharjo dan Kabupaten Wonogiri.

KPP Pratama Sukoharjo memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan perpajakan yang profesional, transparan, dan berkualitas kepada masyarakat. Pelayanan yang optimal diharapkan mampu meningkatkan kesadaran serta kepatuhan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya sehingga berdampak pada peningkatan penerimaan negara yang digunakan untuk mendukung pembangunan nasional.

Kantor ini berlokasi di Jalan Jaksa Agung R. Suprpto Nomor 7, Gawanan, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo. Lokasinya yang berada di kawasan pusat pemerintahan memudahkan akses masyarakat dalam memperoleh layanan perpajakan. Dalam melaksanakan tugasnya, KPP Pratama Sukoharjo berupaya mencapai berbagai sasaran strategis,

antara lain peningkatan penerimaan pajak, peningkatan kepatuhan Wajib Pajak, penyelenggaraan edukasi dan pelayanan yang efektif, pengawasan kepatuhan material, penegakan hukum perpajakan, penyediaan data perpajakan yang berkualitas, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, peningkatan kinerja organisasi, serta pengelolaan keuangan yang akuntabel dan optimal.

2. Visi dan Misi KPP Pratama Sukoharjo

Visi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo adalah “Menjadi Kantor Pelayanan Pajak Terbaik di Indonesia”. Misi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo adalah “Menyelenggarakan Sistem Administrasi Perpajakan serta Memberikan Pelayanan, Bantuan, dan Tuntunan kepada Wajib Pajak di Wilayah Kabupaten Sukoharjo dan Kabupaten Wonogiri Dalam Rangka Menghimpun Penerimaan Pajak”

3. Tugas Pokok dan Fungsi KPP Pratama Sukoharjo

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, KPP Pratama Sukoharjo memiliki Tugas Pokok dan Fungsi sebagai berikut:

- a. Tugas Pokok Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo yaitu melaksanakan pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, dan Pajak Bumi dan Bangunan, dan melaksanakan

penguasaan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan

b. Fungsi dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo yaitu:

- 1) Pengumpulan, pencairan, dan pengolahan data pengamatan potensi perpajakan.
- 2) Penetapan dan penerbitan prosedur hukum perpajakan.
- 3) Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan, dan pengolahan surat pemberitahuan, serta surat lainnya.
- 4) Penerbitan Surat Pemberitahuan, serta surat lainnya.
- 5) Penyuluhan perpajakan.
- 6) Pelaksanaan registrasi wajib pajak.
- 7) Pelaksanaan ekstensifikasi dan intensifikasi.
- 8) Penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak.
- 9) Pelaksanaan konsultasi perpajakan.
- 10) Pembetulan ketetapan pajak.
- 11) Pelaksanaan administrasi kantor.

4. Struktur Organisasi dan Tugas KPP Pratama Sukoharjo

Struktur organisasi KPP Pratama Sukoharjo disusun untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas melalui pembagian fungsi, kewenangan, serta tanggung jawab pada masing-masing unit kerja. Dengan adanya pembagian tersebut, koordinasi antarbagian dapat berlangsung secara lebih efisien sehingga pelayanan kepada masyarakat

dapat dilaksanakan secara optimal. KPP Pratama Sukoharjo memiliki struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar IV.1. Struktur Organisasi KPP Pratama Sukoharjo

Tugas seksi dalam Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo sebagai berikut:

a. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal

Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal bertanggung jawab dalam pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga kantor, penyusunan laporan, pengelolaan kinerja organisasi, pengendalian internal, manajemen risiko, peningkatan budaya kepatuhan, pengelolaan dokumen nonperpajakan, serta memberikan dukungan teknis bagi seluruh unit kerja.

b. Seksi Pelayanan

Seksi Pelayanan berperan dalam memberikan layanan perpajakan kepada masyarakat melalui penyelenggaraan edukasi, konsultasi, registrasi perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan (SPT), penanganan permohonan maupun pengaduan

Wajib Pajak, pemenuhan hak-hak perpajakan, pengelolaan dokumen perpajakan, hingga administrasi penerbitan produk hukum dan layanan perpajakan.

c. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan

Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan memiliki tanggung jawab melaksanakan pemeriksaan perpajakan, penilaian aset, bisnis, dan properti, tindakan penagihan piutang pajak, pengelolaan tunggakan pajak melalui fasilitas penundaan atau angsuran, administrasi piutang, serta penerbitan produk hukum yang berkaitan dengan pemeriksaan, penilaian, dan penagihan.

d. Seksi Penjaminan Kualitas Data

Seksi Penjaminan Kualitas Data bertugas mengelola proses pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data perpajakan. Selain itu, unit ini juga bertanggung jawab menjaga kualitas data, mengelola hasil kerja sama perpajakan, menyusun monografi fiskal, melakukan perekaman dokumen perpajakan, serta mendukung administrasi penerbitan produk hukum di bidang pengolahan data.

e. Seksi Pengawasan

Seksi Pengawasan terdiri dari Seksi Pengawasan I, Seksi Pengawasan II, Seksi Pengawasan III, Seksi Pengawasan IV, Seksi Pengawasan V, dan Seksi Pengawasan VI. Tugas utamanya adalah melakukan pengawasan terhadap kepatuhan Wajib Pajak melalui kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi perpajakan, pemetaan potensi pajak,

pengumpulan dan analisis data, pembaruan basis data, pelaksanaan imbauan dan konseling kepada Wajib Pajak, pemantauan tindak lanjut program pengampunan pajak, serta administrasi penerbitan produk hukum di bidang pengawasan perpajakan.

f. Kelompok Fungsional Pemeriksa

Kelompok Fungsional Pemeriksa memiliki tugas melaksanakan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya maupun pemeriksaan lain yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan.

g. Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan

Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan mendukung pelaksanaan tugas KPP Pratama melalui kegiatan pelayanan, edukasi, konsultasi perpajakan, pengumpulan dan pengolahan data, identifikasi potensi perpajakan, pengawasan dan ekstensifikasi pajak, administrasi dokumen perpajakan, penerimaan serta pengolahan Surat Pemberitahuan (SPT), hingga penyelenggaraan administrasi perkantoran. Dengan keberadaan KP2KP, jangkauan pelayanan perpajakan kepada masyarakat menjadi lebih luas dan efektif.

B. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja sebagai Account Representative di KPP Pratama Sukoharjo. Berikut deskripsi data yang diperoleh dari hasil kuesioner.

1. Jenis kelamin

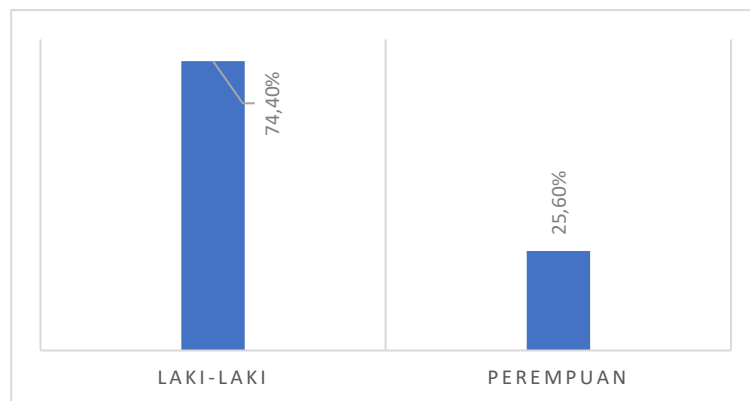
Berdasarkan hasil kuesioner, identitas responden berdasarkan jenis kelamin terlihat seperti tabel berikut.

Tabel IV.1
Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	32	74,4%
Perempuan	11	25,6%
Jumlah	43	100%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2026

Berikut grafik jumlah responden berdasarkan jenis kelamin.



Gambar IV.2 Grafik jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan dan gambar di atas, dapat menunjukkan bahwa dari 43 responden sebanyak 32 responden atau sebanyak 74,4% adalah laki-laki sedangkan 11 responden (25,6%) adalah perempuan, dengan demikian responden terbanyak adalah laki-laki.

2. Usia

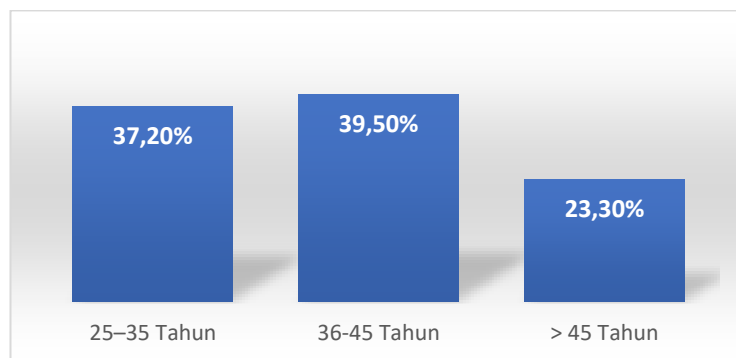
Berdasarkan hasil kuesioner, identitas responden berdasarkan kelompok usia terlihat seperti tabel berikut.

Tabel IV.2
Deskripsi responden berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Persentase
<25 Tahun	0	0,0%
26 – 35 tahun	16	37,2%
36 – 45 tahun	17	39,5%
>45 tahun	10	23,3%
Jumlah	43	100,0%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2026

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan usia <25 tahun sebanyak 0 (0%), usia 26 – 35 tahun sebanyak 16 (37,2%), usia 36 – 45 tahun sebanyak 17 (30,5%), usia > 45 tahun sebanyak 10 (23,3%), usia 46 – 50 tahun sebanyak 12 (15%) dan usia> 50 tahun sebanyak 4 (5%). Dengan demikian usia responden yang terbanyak adalah 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 17 (47%). Berikut grafik jumlah responden berdasarkan kelompok usia.



Gambar IV.3. Grafik jumlah responden berdasarkan kelompok usia

3. Pendidikan

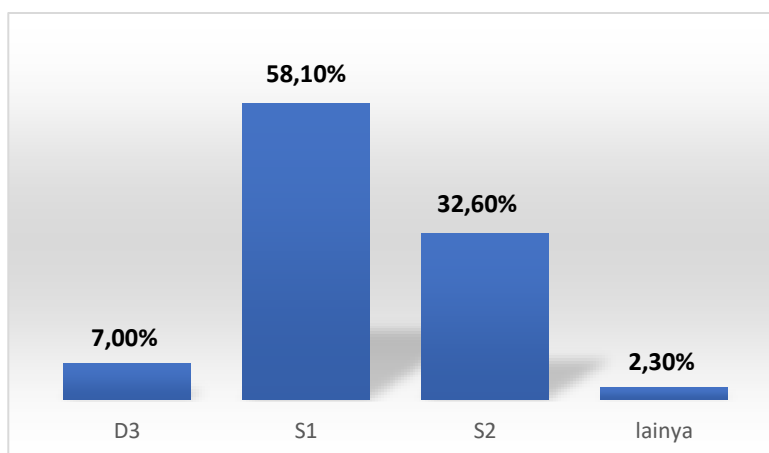
Berdasarkan hasil kuesioner, identitas responden berdasarkan pendidikan terlihat seperti tabel berikut.

Table IV.3
Deskripsi responden berdasarkan Pendidikan

Umur	Frekuensi	Persentase
Diploma 3	3	7,0%
Sarjana (S1/D4)	25	58,1%
Magister (S2)	14	32,6%
Lainnya	1	2,3%
Jumlah	43	100%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2026

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan Diploma 3 (D3) sebanyak 3 orang (7%), Sarjana (S1/D4) sebanyak 25 orang (58,%), Magister (S2) sebanyak 14 Orang (32,6%) , dan lainnya sebanyak 1 orang (2,3%), dengan demikian jumlah responden terbanyak adalah berpendidikan Sarjana (S1/D4). Berikut grafik jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan.



Gambar IV.4 Grafik jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan

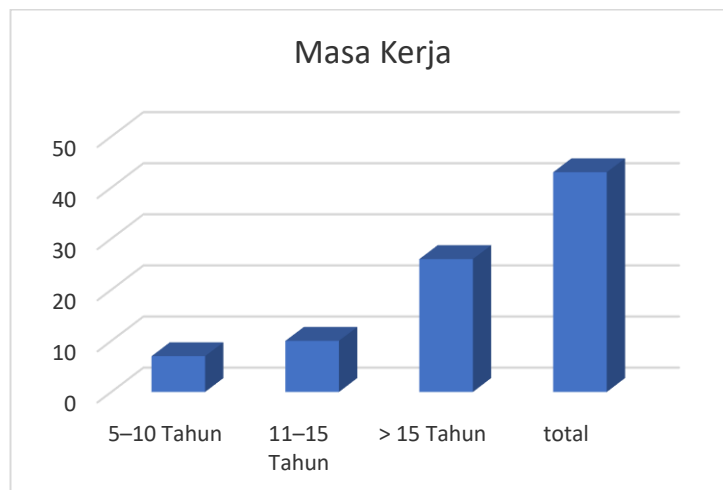
4. Masa Kerja

Tabel IV.4
Deskripsi responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
5 - 10 tahun	7	16,3%
11 - 15 tahun	10	23,3%
>15 tahun	26	60,5%
Jumlah	43	100,0%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2026

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja 0 - 10 tahun sebanyak 19 (24%), masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 35 (44%), masa kerja 21 – 30 tahun sebanyak 25 (32%). Dengan demikian jumlah responden terbanyak adalah responden dengan masa kerja 21 – 30 tahun (44%). Berikut grafik jumlah responden berdasarkan masa kerja di Kementrian Keuangan.



Gambar IV.5 Grafik jumlah responden berdasarkan masa kerja

C. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan model regresi yang digunakan valid dan hasilnya dapat diandalkan, serta memenuhi asumsi dasar agar estimasi parameter tidak bias dan efisien (BLUE). Uji ini dilakukan untuk memeriksa masalah normalitas residual, multikolinearitas (korelasi antar variabel bebas), dan heteroskedastisitas (varians residual yang tidak sama), hasil uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas adalah sebagai berikut.

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Cara untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dilakukan dengan cara meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi antar variabel independen dengan menggunakan *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance value*. Output SPSS hasil uji multikolinearitas terlihat seperti tabel berikut:

Tabel IV.5
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Beban kerja	0,994	1,006	tidak terjadi multikolinieritas
Disiplin kerja	0,684	1,463	tidak terjadi multikolinieritas
Penilaian kinerja	0,965	1,036	tidak terjadi multikolinieritas
<i>Financial reward</i>	0,680	1,471	tidak terjadi multikolinieritas
Sumber : Olah data SPSS (Lampiran 5)			

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak mengalami *multikolinearita*.

b. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Data dikatakan normal, apabila nilai signifikan lebih besar 0,05 pada ($P > 0,05$). Sebaliknya, apabila nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 pada ($P < 0,05$), maka data dikatakan tidak normal. Hasil uji normalitas seperti tabel berikut:

Tabel IV.6
Nilai statistik Skewness dan Kourtusis

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			Unstandardized Residual
N			43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,000
	Std. Deviation		3,6146
Most Extreme Differences	Absolute		,073
	Positive		,073
	Negative		-,062
Test Statistic			,073
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			,200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		,817
	99%	Lower Bound	,807
	Confidence Interval	Upper Bound	,827

Sumber : Olah data SPSS (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai sig sebesar 0,817 ($> 0,05$), dengan demikian data berdistribusi normal.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan. Pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji glejser dengan cara meregres nilai absolute residual terhadap variabel independen. Jika P value $\geq 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas dan jika P value $\leq 0,05$ maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan bantuan program SPSS. Hasil uji heterokedastisitas seperti tabel berikut:

Tabel IV.7
Uji Heterokedastisitas

Variabel	Sig	Batas	keterangan
Beban kerja	0,179	>0,05	Tidak terjadi heterokedasitas
Disiplin kerja	0,116	>0,05	Tidak terjadi heterokedasitas
Penilaian kinerja	0,567	>0,05	Tidak terjadi heterokedasitas
<i>Financial reward</i>	0,115	>0,05	Tidak terjadi heterokedasitas

Sumber : Olah data SPSS (Lampiran 5)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai probabilitas pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukan variabel yang diajukan dalam penelitian tidak melanggar asumsi heterokedasitas. Artinya tidak terdapat perbedaan atau kesalahan antara nilai yang diprediksi atau diestimasi dengan nilai sebenarnya dalam model regresi.

D. Analisis Data

1. Analisis Linier Berganda

a. Model Regresi

Analisis regresi linier berganda bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas: beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja dan *financial reward*, terhadap variabel terikat yaitu kinerja *Account Representative*. . Output hasil SPSS uji regresi linear berganda terlihat seperti tabel berikut:

Tabel IV.8
Hasil uji regresi linier berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,963	11,647		0,254	0,801
Beban kerja	0,528	0,200	0,315	2,636	0,012
Disiplin kerja	0,553	0,225	0,355	2,463	0,018
Penilaian kinerja	0,087	0,116	0,091	0,748	0,459
<i>Financial reward</i>	0,514	0,252	0,294	2,041	0,048

Sumber: Olah data SPSS (Lampiran 6)

Dari hasil uji regresi linier dapat diketahui :

$$\alpha = 2,963$$

$$\beta_1 = 0,528$$

$$\beta_2 = 0,553$$

$$\beta_3 = 0,087$$

$$\beta_4 = 0,514$$

Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 2,963 + 0,528 X_1 + 0,553 X_2 + 0,087 X_3 + 0,514 X_4 + e$$

Interprestasi dari persamaan regresi tersebut adalah :

- 1) $\alpha = 2,963$, menunjukkan bahwa apabila variabel beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* bernilai 0, maka kinerja *Account Representative* (Y) sebesar 2,963.
- 2) $\beta_1 = 0,528$, menunjukkan koefisien Beban Kerja (X_1) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika Beban kerja (X_1) meningkat maka kinerja *Account Representative* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,528.
- 3) $\beta_2 = 0,553$, menunjukkan koefisien Disiplin kerja (X_2) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika Disiplin kerja pegawai (X_2) meningkat maka kinerja *Account Representative* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,553.
- 4) $\beta_3 = 0,087$, menunjukkan koefisien penilaian kinerja (X_3) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika penilaian kinerja (X_3) meningkat maka kinerja *Account Representative* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,087.
- 5) $\beta_4 = 0,514$, menunjukkan koefisien *financial reward* (X_4) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika *financial reward* (X_4) meningkat maka kinerja *Account Representative* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,514.
- 6) e = error atau residual

b. Uji Kelayakan Model

Untuk menguji kelayakan model regresi dilakukan dengan menggunakan F Test yaitu pengujian koefisien regresi secara total, dimana antara β_1 , β_2 , β_3 , dan β_4 , diuji secara bersama-sama. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai hasil Uji F hasil pengujian dengan tabel F. Uji F dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh secara bersama-sama antara variabel independent yaitu Beban kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), penilaian kinerja (X_3), dan *financial reward* (X_4), terhadap variabel dependent yaitu kinerja *Account Representative* (Y). Hasil uji F terlihat seperti tabel berikut:

Tabel IV.9
Hasil Uji F

Model	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.	Std	Keterangan
1	8,152	2,61	0,001	0,05	Model layak

Sumber : Olah data SPSS (Lampiran 6)

Hasil uji di atas menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($8,152 > 2,61$) dan nilai *signifikan* uji F sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 ditolak, berarti beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo.

c. Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji signifikan secara parsial pengaruh variabel independen yang terdiri dari Beban kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), penilaian kinerja (X_3), dan *financial reward* (X_4) terhadap variabel dependen yaitu kinerja *Account Representative* (Y). Diperoleh hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS, hasilnya terlihat seperti tabel berikut :

Tabel IV.10
Hasil uji t

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig	Std	Keterangan
Beban Kerja	2,636	1,684	0,012	$\leq 0,05$	Berpengaruh
Disiplin kerja	2,463	1,684	0,018	$\leq 0,05$	Berpengaruh
Penilaian kinerja	0,748	1,684	0,459	$\geq 0,05$	Tidak Berpengaruh
<i>Financial Reward</i>	2,041	1,684	0,048	$\leq 0,05$	Berpengaruh

Sumber :Olah data SPSS (Lampiran 6)

Berikut penjelasan hasil pengujian.

- 1) Hasil pengujian pengaruh beban kerja (X_1) terhadap kinerja *Account Representative* (Y) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,636 sedangkan nilai $< t_{\text{tabel}}$ untuk N-2 (43-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,684, dengan demikian $2,636 > 1,684$, dengan nilai signifikan sebesar 0,012 kurang dari 0,05, berarti H_0 berada pada daerah penolakan, artinya beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative*.
- 2) Hasil pengujian pengaruh Disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo (Y) diperoleh

nilai t_{hitung} sebesar 2,463 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai t_{tabel} untuk N-2 (43-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,684, dengan demikian $2,463 > 1,684$ dengan nilai *signifikan* sebesar 0,018 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 berada pada daerah penolakan, artinya disiplin berpengaruh signifikan terhadap *Account Representative*.

3) Hasil pengujian pengaruh Penilaian Kinerja (X3) terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo (Y) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,748, nilai t_{tabel} untuk N-2 (43-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,684, dengan demikian $0,748 < 1,684$, dengan demikian penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap *Account Representative*.

4) Pengujian pengaruh *Financial Reward* (X4) terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo (Y) diperoleh nilai t_{hitung} adalah 2,041, nilai t_{tabel} untuk N-2 (43-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,684, dengan demikian $2,041 > 1,684$ dengan nilai *signifikan* sebesar 0,048 lebih kecil dari 0,05, hal ini berarti H_0 berada pada wilayah penolakan, artinya *financial reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative*.

d. Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan komputer program SPSS, maka diperoleh hasil analisis data dalam penelitian ini

nilai koefisien determinasi (R^2) sebagai berikut :

Tabel IV.11
Hasil uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,680	0,462	0,405	3,800

Sumber : Olah data SPSS (Lampiran 6)

Berdasarkan hasil tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R Square* (R^2) dalam penelitian ini sebesar 0,462. Sehingga dapat diartikan bahwa variasi variabel independen yang terdiri dari beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* terhadap variabel dependent yaitu kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo sebesar 46,2%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel bebas (independen) yaitu beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* dalam menjelaskan variasi variabel terikat (dependen) yaitu kinerja *Account Representatif* sebesar 46,2%, sedangkan 53,8% dijelaskan oleh variabel lain selain variabel beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward*.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo

Hasil penelitian sesuai dengan tabel IV.11 menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account*

Representative terbukti benar. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan *Account Representative* dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Beban kerja merupakan sejumlah tugas yang harus diselesaikan pegawai dalam periode tertentu, baik berupa beban fisik, mental, maupun waktu. Beban kerja *Account Representative* tidak hanya berupa jumlah Wajib Pajak yang diampu, tetapi juga mencakup kegiatan pengawasan kepatuhan, analisis data perpajakan, penyusunan Surat Permintaan Penjelasan Data dan/atau Keterangan (SP2DK), edukasi dan konsultasi perpajakan, monitoring pembayaran pajak, penyelesaian administrasi, hingga pencapaian target penerimaan negara. Tugas tersebut membutuhkan kemampuan analitis, ketelitian tinggi, serta pemanfaatan teknologi informasi yang baik. Ketentuan mengenai peran dan tugas *Account Representative* diatur dalam PMK Nomor 18 Tahun 2026 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Beban kerja yang dikelola secara proporsional akan meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, ketepatan analisis, dan pencapaian target penerimaan pajak. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan berpotensi menimbulkan kelelahan kerja, stres, penurunan konsentrasi, serta menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan melalui analisis beban kerja *Account Representative* agar

beban kerja tetap optimal dalam mendukung pencapaian tujuan Direktorat Jenderal Pajak.

Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Taufiq (2023) dan penelitian Siburian, Pio & Sambul (2021), yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun bertentangan dengan hasil penelitian Luthan (2023) dan penelitian Innayah *et.al.* (2025) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo

Hasil penelitian sesuai dengan tabel IV.11 menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative*. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas *Account Representative* dalam memberikan pelayanan, melakukan pengawasan kepatuhan perpajakan, dan mencapai target organisasi.

Menurut Hasibuan (2019), disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku. Disiplin bukan hanya tercermin dari kehadiran pegawai, tetapi juga terlihat dari kepatuhan terhadap standar operasional, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab terhadap tugas, integritas, serta komitmen untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Disiplin kerja memiliki peranan yang sangat penting

karena *Account Representative* merupakan ujung tombak Direktorat Jenderal Pajak dalam memberikan pelayanan, melakukan pengawasan kepatuhan wajib pajak, melaksanakan edukasi perpajakan, serta melakukan analisis data perpajakan. Setiap tugas tersebut memiliki batas waktu, standar kualitas, dan prosedur yang harus dipenuhi sehingga menuntut tingkat disiplin yang tinggi. Kebijakan manajemen kinerja terbaru di lingkungan Kementerian Keuangan melalui KMK Nomor 127 Tahun 2026 tentang Manajemen Kinerja Pegawai mempertegas bahwa perilaku kerja dan disiplin kerja menjadi komponen penting dalam penilaian kinerja pegawai. Pelanggaran disiplin tidak hanya memengaruhi nilai perilaku kerja pegawai, tetapi juga berdampak pada penilaian kinerja secara keseluruhan dan bahkan menjadi tanggung jawab atasan dalam aspek pembinaan. Dengan demikian, disiplin kerja tidak lagi dipandang sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi capaian kinerja individu dan organisasi.

Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Finola *et al.* (2025); Fariz *et al.* (2025); dan Aminah dan Mathori (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun bertentangan dengan hasil penelitian Ulang *et al.* (2023) dan penelitian Pracoyo (2021) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap kinerja *Account Representative* KPP Pratama Sukoharjo

Hasil penelitian sesuai dengan tabel IV.II menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja *Account Representative*. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja bukan sekadar pemberian nilai akhir, melainkan bagian dari proses peningkatan kinerja pegawai.

Penilaian kinerja *Account Representative* di KPP Pratama Sukoharjo merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan yang bertujuan memastikan setiap pegawai memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi. Berbeda dengan sistem penilaian yang hanya berorientasi pada hasil kerja individu, sistem yang diterapkan di Direktorat Jenderal Pajak menggunakan pendekatan *performance management*, yaitu suatu siklus yang meliputi perencanaan, pemantauan, evaluasi, pemberian umpan balik, hingga pengembangan pegawai.

Pelaksanaan manajemen kinerja tersebut diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Pelaksanaan manajemen kinerja tersebut kemudian dipertegas melalui PER-6/PJ/2023 tentang Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang mengatur mekanisme peningkatan seluruh pegawai DJP, termasuk *Account Representative*. Peraturan ini menunjukkan bahwa penilaian

pegawai tidak hanya didasarkan pada pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), tetapi juga mempertimbangkan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa KMK Nomor 300/KMK.01/2022 dan PER-6/PJ/2023 telah membangun sistem penilaian yang terstandarisasi dan diterapkan secara seragam kepada seluruh *Account Representative*. Seluruh pegawai berada dalam kerangka penilaian yang sama, penilaian kinerja tidak lagi menjadi faktor pembeda utama antarpegawai. Variasi kinerja lebih mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti kompetensi teknis perpajakan, pengalaman, kemampuan analisis, motivasi intrinsik, kualitas kepemimpinan, serta dukungan teknologi informasi (misalnya implementasi Coretax) dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Silaban, Hendriani, dan Efni (2017) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, tetapi bertentangan dengan hasil penelitian Hariadi, Sundjoto, dan Rahayu (2025), Budi *et al.* (2025), dan penelitian Sulistyorini, Sutioningsih (2025) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja.

4. Pengaruh *Financial Reward* terhadap kinerja *Account Represtntatif KPP Pratama Sukoharjo*

Hasil penelitian sesuai dengan tabel IV.II menunjukkan bahwa *Financial Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pemberian

penghargaan finansial (*financial reward*) yang diterima pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila penghargaan finansial dianggap kurang memadai atau tidak mencerminkan kontribusi pegawai, maka motivasi kerja dan kinerja cenderung menurun.

Financial reward memiliki peran yang sangat penting karena *Account Representative* merupakan pegawai yang memegang tanggung jawab strategis dalam pelayanan perpajakan, pengawasan kepatuhan wajib pajak, analisis data perpajakan, edukasi perpajakan, serta optimalisasi penerimaan negara. Kompleksitas tugas tersebut memerlukan penghargaan finansial yang proporsional agar pegawai tetap memiliki motivasi tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. *Financial reward* tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan ekonomi pegawai, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja. Dengan demikian, *financial reward* menjadi salah satu instrumen untuk mendorong pegawai mencapai target organisasi secara optimal.

Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rosady dan Anggiani (2025) yang menyatakan bahwa *financial reward* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi bertentangan dengan hasil penelitian Tahupiah, Kojo, & Sumarauw (2019), yang menyimpulkan bahwa *reward* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini membahas tentang pengaruh beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* terhadap kinerja Account Representative KPP Pratama Sukoharjo. Penelitian ini telah dilakukan dan diupayakan dengan cermat berdasarkan metode dan prosedur sesuai dengan jenis penelitian. Namun, penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan yang tidak dapat dihindari, di antaranya.

1. Besaran pengaruh variabel beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* terhadap kinerja Account Representative sebesar 0,462 (tergolong moderat/sedang), artinya variabel beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* tidak terlalu kuat (*substantial*) menjelaskan variabel kinerja Account Representative KPP Pratama Sukoharjo.
2. Pengumpulan data melalui *google form*, peneliti tidak dapat berhubungan langsung dengan responden, sehingga apabila ada keraguan responden dalam memahami instrumen, peneliti tidak dapat menjelaskan secara langsung.
3. Keterbatasan waktu untuk menjawab pertanyaan, memungkinkan responden menjawab seadanya tanpa melakukan pemahaman terlebih dahulu, hal ini menyebabkan tidak dapat dipastikan apakah responden menjawab dengan sungguh-sungguh atau sekedar menjawab.
4. Peneliti tidak dapat mengawasi saat pengisian instrumen, sehingga memungkinkan kuesioner diisi oleh orang lain.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo.
2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo.
3. Penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo.
4. *Financial Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account representative* KPP Pratama Sukoharjo.
5. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,462 menunjukkan bahwa beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* dapat mempengaruhi variabel kinerja *Account Representative* sebesar 46,2%, sedangkan 53,8% sisanya dipengaruhi oleh variable lain di luar variable penelitian.

B. Implikasi

1. Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman tentang pengaruh beban kerja, disiplin kerja, penilaian kinerja, dan *financial reward* terhadap kinerja *Account representative*, dan memberikan kontribusi penting dalam

memperluas pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya *Account representative* di KPP, serta menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. **Praktis**

Hasil penelitian memberikan beberapa implikasi praktis yaitu organisasi perlu lebih memfokuskan kebijakan peningkatan kinerja pada pengembangan kompetensi teknis *Account Representative* melalui pendidikan, pelatihan, *coaching*, mentoring, dan *knowledge sharing*. Selain itu, implementasi manajemen kinerja berdasarkan KMK Nomor 300/KMK.01/2022 dan PER-6/PJ/2023 perlu terus diperkuat, terutama pada aspek pemberian umpan balik (*feedback*), *coaching*, dan pengembangan pegawai sehingga hasil penilaian benar-benar menjadi dasar peningkatan kompetensi.

C. **Saran-Saran**

1. Kantor KPP Sukoharjo

- a) Meningkatkan program pengembangan kompetensi *Account Representative* melalui pelatihan teknis perpajakan, analisis data, komunikasi, dan pemanfaatan teknologi informasi.
- b) Mengoptimalkan pelaksanaan *coaching*, *mentoring*, dan *feedback* sebagai tindak lanjut hasil penilaian kinerja sesuai KMK Nomor 300/KMK.01/2022.

- c) Mempertahankan budaya disiplin dan profesionalisme yang telah terbentuk sebagai fondasi organisasi, disertai penguatan inovasi dan kolaborasi antarpegawai.
- d) Mengembangkan sistem penghargaan non-finansial berupa kesempatan pengembangan karier, penghargaan atas inovasi, serta pengakuan terhadap prestasi kerja.

2. Peneliti Berikutnya

- a) Menambahkan variabel lain yang diduga memengaruhi kinerja *Account Representative*, seperti kompetensi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja
- b) Menggunakan desain penelitian *longitudinal* untuk mengetahui perubahan pengaruh variabel-variabel penelitian terhadap kinerja pegawai setelah implementasi kebijakan baru, termasuk pengembangan sistem *Coretax* dan penyempurnaan manajemen kinerja di Direktorat Jenderal Pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- Aminah, S., & Mathori, M. (2024). Pengaruh tunjangan kinerja, loyalitas, dan kedisiplinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada KPP Pratama Wonosari. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 2(3), 603–628.
- Barus, D. S., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh pelatihan dan penilaian kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Medan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia*, 1(2), 65–79.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2015). *Human resource management: An experiential approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management*. Hoboken: Pearson Education.
- Fariz, M., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2025). Pengaruh disiplin, motivasi kerja, dan analisis beban kerja terhadap kinerja pegawai (Studi kasus KPP Pratama Gresik). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 63–74.
- Finola, Y., Yulasmi, & Azka, B. P. (2025). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Rumah Sakit Dr. Reksodiwiryo Padang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 1(4), 272–281.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2017). *Organisasi: Perilaku, struktur, proses (Edisi 8)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hadiyanto, M. F., & Syaflan, M. (2024). Pengaruh kompetensi kerja, loyalitas kerja, disiplin kerja dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 2(1), 131–149.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hastopo, N., & Wikaningtyas, S. U. (2023). Pengaruh remunerasi, mutasi, dan insentif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia*, 1(3), 567–597.
- Ilham, F., Setianingsih, R., & Sulistyandari. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, beban kerja, dan pemberian reward terhadap kinerja karyawan PT. Putra Refmi Mandiri. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 1786–1801.

- Lubis, C. M., Tampubolon, C. A., Simanjuntak, J. A., Lubis, I., Yazuar, M. I., Safrida, N., Nasti, N., & Nasution, I. (2023). Pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak. *Terapan Informatika Nusantara*, 3(10), 414–426.
- Luthans, F. (2018). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2020). *Human resource management*. Boston: Pearson Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Rachman, D. Y., & Istikhoroh, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, efikasi diri dan kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Wonocolo. *Journal of Sustainability Business Research*, 3(4), 80–87.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*. New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. New York: Pearson Education.
- Rosady, F. L. N., & Anggiani, S. (2025). Pengaruh financial reward dan employee engagement terhadap job performance yang dimediasi oleh organizational commitment pada PNS di Kabupaten Karimun. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(2), 1556–1567.
- Setio Nugroho, G., & Soliha, E. (2023). Pengaruh tunjangan kinerja dan pola mutasi terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 425–445.
- Sugiyono. 2019. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Surayya, L. (2023). Pengaruh modernisasi sistem administrasi perpajakan, beban kerja dan batasan waktu pemeriksaan terhadap kinerja pemeriksa pajak. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 22699–22708.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.

- Tamar, M. K. A. B., Dewi, F. G., & Gamayuni, R. R. (2023). Dampak efektivitas penerapan sistem reward dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak. *Jurnal Akuntansi dan Pajak*.
- Tarwaka. (2015). *Ergonomi industri: Dasar-dasar pengetahuan ergonomi dan aplikasi di tempat kerja*. Surakarta: Harapan Press.
- Tyas, R. P., Rizky, S. N., Sunaryo, H., & Farida, E. (2024). Optimalisasi pengembangan sumber daya manusia: Mengkaji beban kerja dan disiplin kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui peran motivasi pada Kantor Pelayanan Pajak. *Jurnal SOLMA*, 13(1), 178–186.
- Widiastuti, N., & Taufiq, A. (2023). Pengaruh penempatan pegawai, beban kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 3(2), 631–651.
- Winarsih, W., Suroso, & Karnama, M. M. (2023). Pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tri Jaya Teknik Karawang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 5821–5831.
- Wungow, J. C., Trang, I., & Uhing, Y. (2023). Analisis pemberian reward, penilaian kerja, dan tanggung jawab pekerjaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado. *Jurnal EMBA*, 11(3), 701–711.
- Yudiantari, A., & Andarwati. (2024). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3(2), 748–761.

KUESIONER

Identitas Responden

1. Nama: _____
2. Jenis kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Usia:
 - a. 20-25 tahun
 - b. 26-30 tahun
 - c. 31-40 tahun
 - d. 41-45 tahun
 - e. 46-50 tahun
 - f. > 50 tahun
4. Pendidikan terakhir:
 - a. SMA
 - b. Diploma
 - c. Sarjana (S1/D4)
 - d. Magister (S2)
 - e. Doktor (S3)
5. Lama bekerja di Kementerian Keuangan:
 - a. 0-10 tahun
 - b. 11-20 tahun
 - c. 21-30 tahun
6. Lama bekerja di KPP Pratama Sukoharjo:
 - a. 0-2 tahun
 - b. 3 - 5 tahun
 - c. >5 tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Bacalah setiap pertanyaan atau pernyataan dengan cermat sebelum memberikan jawaban.
2. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau kondisi Anda.
3. Jawaban diberikan dengan cara memberi tanda ceklis (✓) atau lingkaran pada pilihan yang tersedia sesuai dengan instruksi di setiap bagian kuesioner.
4. Pilihan skala likertnya adalah :
 - a. STS = Sangat Tidak Setuju
 - b. TS = Tidak Setuju
 - c. N = Kurang Setuju
 - d. S = Setuju
 - e. SS = Sangat Setuju

5. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, jadi berikan jawaban yang paling menggambarkan kondisi atau opini Anda yang sebenarnya.
6. Jawaban dan informasi yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademis.

Terima kasih atas partisipasi dan kerjasama Anda dalam pengisian kuesioner ini.

KINERJA

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Saya selalu memastikan hasil pekerjaan saya bebas dari kesalahan atau revisi sebelum diserahkan	☐	☐	☐	☐	☐
2	Volume pekerjaan yang saya selesaikan selalu memenuhi atau melampaui target yang ditetapkan	☐	☐	☐	☐	☐
3	Saya memahami dengan jelas ruang lingkup dan tanggung jawab dari pekerjaan saya	☐	☐	☐	☐	☐
4	Saya mampu mengidentifikasi kesalahan dalam pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐
5	Saya selalu mencari tahu akar penyebab utama sebelum mengambil kesimpulan	☐	☐	☐	☐	☐
6	Ketika menghadapi situasi yang membingungkan, saya mencoba menjabarkan masalah tersebut secara tertulis atau lisan	☐	☐	☐	☐	☐
7	Saya sering menghasilkan ide-ide yang unik, tidak biasa, dan belum pernah terpikirkan oleh orang lain	☐	☐	☐	☐	☐
8	Saya senang mengembangkan ide pokok menjadi rencana	☐	☐	☐	☐	☐

	yang lebih detail dan terstruktur					
9	Saya mampu menyampaikan ide atau gagasan dengan jelas dan mudah dipahami saat berbicara	☐	☐	☐	☐	☐
10	Saya mampu menyusun pesan dengan struktur yang rapi dan logis	☐	☐	☐	☐	☐
11	Saya mengerti stakeholder mempunyai kepentingan terkait bidang tugas saya	☐	☐	☐	☐	☐
12	Komunikasi saya dengan stakeholder berjalan efektif dan transparan	☐	☐	☐	☐	☐
13	Saya mampu memberi pengarahan tentang langkah-langkah yang harus dikerjakan oleh wajib pajak	☐	☐	☐	☐	☐
14	Saya dapat memberikan keputusan secara tepat dan cepat saat wajib pajak mengalami kesulitan	☐	☐	☐	☐	☐
15	Saya secara rutin memberikan bimbingan teknis mengenai peraturan perpajakan terbaru kepada wajib pajak	☐	☐	☐	☐	☐
16	Saya berupaya untuk mengambil pendidikan lanjutan di bidang guna mendukung tugas saya	☐	☐	☐	☐	☐

BEBAN KERJA

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Peraturan yang terlalu banyak menambah beban kerja	☐	☐	☐	☐	☐
2	Penambahan tugas membuat beban kerja semakin berat	☐	☐	☐	☐	☐
3	Posisi jabatan tidak sesuai latar belakang pendidikan menjadi beban kerja	☐	☐	☐	☐	☐
4	Beban kerja terlalu berat mengakibatkan hasil tidak optimal	☐	☐	☐	☐	☐
5	Banyaknya pekerjaan membuat kualitas kerja kurang baik	☐	☐	☐	☐	☐
6	Penambahan tugas dapat mengakibatkan tidak tercapainya target	☐	☐	☐	☐	☐
7	Pemberian tugas yang tidak sesuai kemampuan akan mengakibatkan tidak terselesaikan tugas tersebut tepat waktu	☐	☐	☐	☐	☐
8	Dibutuhkan kerja yang lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	☐	☐	☐	☐	☐
9	Dibutuhkan usaha lebih keras mencapai target	☐	☐	☐	☐	☐

DISIPLIN KERJA

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Saya selalu hadir tepat waktu saat bekerja	☐	☐	☐	☐	☐
2	Saya melakukan tugas-tugas sampai selesai setiap harinya	☐	☐	☐	☐	☐
3	Saya bekerja sesuai SOP	☐	☐	☐	☐	☐
4	Saya mengenakan pakaian seragam dan atribut lain sesuai dengan ketentuan	☐	☐	☐	☐	☐
5	Saya mampu bekerja sesuai dengan jabatan dan tugas yang menjadi beban kerja	☐	☐	☐	☐	☐
6	Saya mampu bertanggungjawab atas pekerjaan baik dalam unit maupun di luar unit	☐	☐	☐	☐	☐
7	Saya menjunjung tinggi nilai dan norma sebagai pegawai negeri sipil	☐	☐	☐	☐	☐
8	Saya bersedia bekerja mengerjakan tugas di luar jam kerja jika diperintah oleh atasan	☐	☐	☐	☐	☐

PENILAIAN KINERJA

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Petugas penilai kinerja bersikap transparan dan tidak menyalahgunakan wewenang	☐	☐	☐	☐	☐
2	Petugas penilai kinerja bertanggung jawab penuh atas penilaian kinerja yang diberikan	☐	☐	☐	☐	☐
3	Petugas penilai kinerja memberikan penilaian sesuai dengan waktu yang ditentukan	☐	☐	☐	☐	☐
4	Saya bersedia mengambil tugas tambahan di luar tanggung jawab utama	☐	☐	☐	☐	☐
5	Saya proaktif mencari solusi ketika menghadapi masalah	☐	☐	☐	☐	☐
6	Saya antusias dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	☐	☐	☐	☐	☐
7	Hasil kerja saya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan	☐	☐	☐	☐	☐
8	Saya mampu mencapai atau melampaui target volume pekerjaan yang diberikan	☐	☐	☐	☐	☐
9	Saya mampu mengatasi masalah atau kendala yang muncul dalam pekerjaan utama secara mandiri	☐	☐	☐	☐	☐

FINANCIAL REWARD

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Saya merasa gaji pokok yang saya terima sebanding dengan volume pekerjaan yang dibebankan.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Besaran gaji yang ditetapkan sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan risiko pekerjaan saya	☐	☐	☐	☐	☐
3	Instansi memberikan tunjangan sebagai tambahan penghasilan di luar gaji	☐	☐	☐	☐	☐
4	Instansi memberikan tunjangan secara adil berdasarkan jabatan, masa kerja, dan tanggung jawab	☐	☐	☐	☐	☐
5	Fasilitas keuangan lain (seperti dana pensiun) membuat saya merasa aman bekerja	☐	☐	☐	☐	☐
6	Instansi memberikan kenaikan gaji secara berkala sesuai dengan masa kerja dan prestasi	☐	☐	☐	☐	☐
7	Instansi memberikan insentif/bonus secara adil sesuai dengan pencapaian kinerja individu	☐	☐	☐	☐	☐

8	Insentif yang diberikan sebanding dengan tingkat kesulitan atau beban pekerjaan yang saya selesaikan	☐	☐	☐	☐	☐
9	Tunjangan kesehatan (seperti asuransi/BPJS) yang diberikan instansi sangat membantu menjamin kesejahteraan saya dan keluarga	☐	☐	☐	☐	☐
10	Saya merasa kompensasi finansial yang saya terima membantu kesejahteraan keluarga	☐	☐	☐	☐	☐

HASIL KUESIONER UJI INSTRUMEN

Hasil Uji Validitas Variabel Beban Kerja (X1)

[illegible]

Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X2)

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8
X2_1	Pearson C.	1	,492**	,243	,375*	,206	,291	,484**	-,184
	Sig. (2-tailed)		,001	,117	,013	,185	,058	,001	,238
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_2	Pearson C.	,492**	1	,569**	,661**	,404**	,430**	,476**	,041
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,007	,004	,001	,796
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_3	Pearson C.	,243	,569**	1	,666**	,271	,585**	,539**	,393**
	Sig. (2-tailed)	,117	,000		,000	,079	,000	,000	,009
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_4	Pearson C.	,375*	,661**	,666**	1	,263	,351*	,512**	,226
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000		,089	,021	,000	,146
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_5	Pearson C.	,206	,404**	,271	,263	1	,578**	,317*	,143
	Sig. (2-tailed)	,185	,007	,079	,089		,000	,038	,360
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_6	Pearson C.	,291	,430**	,585**	,351*	,578**	1	,367*	,273
	Sig. (2-tailed)	,058	,004	,000	,021	,000		,015	,077
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_7	Pearson C.	,484**	,476**	,539**	,512**	,317*	,367*	1	,069
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,038	,015		,662
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_8	Pearson C.	-,184	,041	,393**	,226	,143	,273	,069	1
	Sig. (2-tailed)	,238	,796	,009	,146	,360	,077	,662	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
hasil	Pearson C.	,502**	,743**	,813**	,755**	,574**	,720**	,664**	,483**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja (X3)

[illegible]

Hasil Uji Validitas Variabel *Financial Reward* (X4)

[illegible]

Hasil Uji Validitas Kinerja *Account Representative* (Y)

		Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11	Y_12	Y_13	Y_14	Y_15	Y_16
Y_1	Pearson C.	1	.085	.070	.144	.012	.442**	.069	.131	.351*	.322*	.069	.367*	.295	.128	.210	.465**
	Sig. (2-tailed)		.588	.657	.358	.938	.003	.659	.404	.021	.035	.660	.016	.055	.413	.176	.002
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_2	Pearson C.	.085	1	.305*	.335*	.478**	.168	.385*	.259	.364*	.077	.202	.105	.406**	.128	.520**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.588		.047	.028	.001	.283	.011	.093	.017	.624	.194	.503	.007	.413	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_3	Pearson C.	.070	.305*	1	.254	.065	.257	.429**	.057	.303*	.220	.162	-.114	.174	-.121	.091	.416**
	Sig. (2-tailed)	.657	.047		.100	.679	.097	.004	.718	.048	.156	.299	.469	.265	.439	.560	.005
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_4	Pearson C.	.144	.335*	.254	1	.245	.102	.534**	.071	.233	.244	.235	.188	.289	.139	.373*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.358	.028	.100		.113	.517	.000	.649	.133	.116	.129	.228	.060	.373	.014	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_5	Pearson C.	.012	.478**	.065	.245	1	.122	.178	.298	.267	.096	.042	.221	.251	-.015	.248	.464**
	Sig. (2-tailed)	.938	.001	.679	.113		.437	.254	.052	.083	.542	.789	.155	.104	.923	.109	.002
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_6	Pearson C.	.442**	.168	.257	.102	.122	1	-.085	.170	.415**	.325*	.002	.262	-.063	-.078	.222	.426**
	Sig. (2-tailed)	.003	.283	.097	.517	.437		.588	.276	.006	.034	.990	.089	.687	.617	.152	.004
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_7	Pearson C.	.069	.385*	.429**	.534**	.178	-.085	1	.056	.076	.066	.167	.036	.400**	.246	.131	.497**
	Sig. (2-tailed)	.659	.011	.004	.000	.254	.588		.719	.627	.675	.283	.817	.008	.111	.404	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_8	Pearson C.	.131	.259	.057	.071	.298	.170	.056	1	.104	.097	.290	.364*	.155	.177	.171	.431**
	Sig. (2-tailed)	.404	.093	.718	.649	.052	.276	.719		.505	.535	.059	.016	.320	.257	.272	.004
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_9	Pearson C.	.351*	.364*	.303*	.233	.267	.415**	.076	.104	1	.198	.353*	.407**	.227	.026	.315*	.608**
	Sig. (2-tailed)	.021	.017	.048	.133	.083	.006	.627	.505		.204	.020	.007	.143	.870	.040	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_10	Pearson C.	.322*	.077	.220	.244	.096	.325*	.066	.097	.198	1	.100	.254	.298	.043	.423**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.035	.624	.156	.116	.542	.034	.675	.535	.204		.522	.100	.052	.783	.005	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_11	Pearson C.	.069	.202	.162	.235	.042	.002	.167	.290	.353*	.100	1	.250	.172	.235	.216	.440**
	Sig. (2-tailed)	.660	.194	.299	.129	.789	.990	.283	.059	.020	.522		.105	.269	.129	.164	.003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_12	Pearson C.	.367*	.105	-.114	.188	.221	.262	.036	.364*	.407**	.254	.250	1	.216	.295	.324*	.535**
	Sig. (2-tailed)	.016	.503	.469	.228	.155	.089	.817	.016	.007	.100	.105		.164	.055	.034	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_13	Pearson C.	.295	.406**	.174	.289	.251	-.063	.400**	.155	.227	.298	.172	.216	1	.320*	.319*	.560**
	Sig. (2-tailed)	.055	.007	.265	.060	.104	.687	.008	.320	.143	.052	.269	.164		.036	.037	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_14	Pearson C.	.128	.128	-.121	.139	-.015	-.078	.246	.177	.026	.043	.235	.295	.320*	1	.110	.318*
	Sig. (2-tailed)	.413	.413	.439	.373	.923	.617	.111	.257	.870	.783	.129	.055	.036		.483	.038
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_15	Pearson C.	.210	.520**	.091	.373*	.248	.222	.131	.171	.315*	.423**	.216	.324*	.319*	.110	1	.640**
	Sig. (2-tailed)	.176	.000	.560	.014	.109	.152	.404	.272	.040	.005	.164	.034	.037	.483		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_16	Pearson C.	.465**	.637**	.416**	.618**	.464**	.426**	.497**	.431**	.608**	.507**	.440**	.535**	.560**	.318*	.640**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.005	.000	.002	.004	.001	.004	.000	.001	.003	.000	.000	.038	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
JML_Y	Pearson C.	.456**	.613**	.320*	.589**	.415**	.370*	.476**	.411**	.505**	.502**	.462**	.472**	.532**	.311*	.605**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.036	.000	.006	.015	.001	.006	.001	.001	.002	.001	.000	.042	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel Beban Kerja (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,797	9

Variabel Disiplin Kerja (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,773	8

Variabel Penilaian Kinerja (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,903	9

Variabel Financial Reward (X4)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,853	10

Variabel Kinerja (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,718	16

Rekapitulasi Hasil Penelitian
Identitas Responden

Jenis Kelamin	laki-laki	32	74,4%
	perempuan	11	25,6%
		43	100,0%
Usia	< 25 Tahun	0	0,0%
	26-35 Tahun	16	37,2%
	36-45 Tahun	17	39,5%
	> 45 Tahun	10	23,3%
		43	100,0%
Pendidikan	D3	3	7,0%
	S1	25	58,1%
	S2	14	32,6%
	lainya	1	2,3%
		43	100,0%
Masa Kerja	< Tahun	7	16,3%
	6–15 Tahun	10	23,3%
	> 15 Tahun	26	60,5%
		43	100,0%

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL BEBAN KERJA (X1)

No Res	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	jml
1	4	5	4	4	4	4	4	4	5	38
2	5	5	4	5	5	4	4	4	4	40
3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	40
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	40
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	43
6	5	4	4	4	5	5	5	4	5	41
7	5	4	5	5	5	4	4	5	5	42
8	5	5	5	5	4	5	4	5	4	42
9	5	5	5	4	5	4	5	5	4	42
10	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40
11	5	5	4	5	4	4	5	5	5	42
12	5	5	4	5	4	5	5	4	5	42
13	4	4	5	4	5	4	5	4	5	40
14	5	5	5	4	5	4	5	5	4	42
15	5	4	5	5	4	4	5	4	4	40
16	5	5	5	4	5	4	5	4	5	42
17	4	5	5	4	5	4	4	5	5	41
18	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39
19	3	3	3	2	4	2	3	2	2	24
20	5	4	5	5	4	5	4	4	4	40
21	5	4	5	5	4	5	5	4	5	42
22	5	5	5	4	5	4	4	5	5	42
23	5	5	4	5	4	5	5	5	4	42
24	4	4	5	5	5	4	5	5	5	42
25	5	4	4	4	4	5	4	5	5	40
26	5	5	5	4	5	4	4	5	4	41

No Res	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1_9	jml
27	5	4	4	4	4	4	5	4	5	39
28	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39
29	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42
30	5	5	5	4	5	4	4	5	4	41
31	5	4	5	4	4	4	5	4	5	40
32	4	4	5	4	5	5	5	4	5	41
33	4	4	4	5	4	4	5	4	4	38
34	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
35	2	4	4	4	4	4	2	4	4	32
36	2	4	4	4	4	4	2	4	3	31
37	4	2	2	5	2	5	4	2	4	30
38	5	5	5	4	5	4	5	5	4	42
39	5	4	5	5	4	4	5	4	4	40
40	5	4	4	4	4	5	5	4	5	40
41	5	5	5	4	5	5	4	5	5	43
42	4	5	5	5	5	5	4	5	4	42
43	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40

[illegible]

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL PENILAIAN KINERJA (X3)

No Res	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	JML
1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	38
2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	43
3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34
4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	36
5	4	4	3	4	3	4	4	3	5	34
6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
7	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34
8	3	2	2	3	2	3	2	3	3	23
9	2	2	3	2	3	2	3	2	2	21
10	3	3	3	4	4	3	4	4	3	31
11	4	5	4	4	5	4	4	5	5	40
12	5	4	5	4	5	4	5	4	4	40
13	5	5	3	4	4	4	5	4	4	38
14	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
15	4	5	3	4	3	4	4	3	3	33
16	5	5	4	5	4	5	4	4	4	40
17	4	4	3	3	3	4	4	3	4	32
18	4	4	3	3	4	4	4	3	4	33
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
20	4	5	1	5	2	4	4	5	5	35
21	5	5	4	4	5	4	5	4	4	40
22	5	5	4	4	4	4	5	4	5	40
23	4	4	4	4	3	4	4	4	5	36
24	4	4	4	3	4	4	4	5	5	37
25	5	5	5	5	3	4	5	5	5	42
26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
27	4	4	5	4	4	4	5	5	5	40

No Res	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	JML
28	4	5	5	5	4	4	4	4	5	40
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	5	4	5	4	4	5	4	5	5	41
31	3	4	3	4	4	3	4	4	4	33
32	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
33	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
34	3	4	4	3	4	3	4	3	3	31
35	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38
36	4	5	4	4	4	4	4	4	5	38
37	4	3	3	4	4	3	3	3	3	30
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
39	4	4	4	4	3	5	3	4	5	36
40	4	4	3	4	3	4	3	4	3	32
41	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
42	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30
43	4	3	3	4	3	3	3	3	4	30

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL *FINANCIAL REWARD* (X4)

No Res	X4_1	X4_2	X4_3	X4_4	X4_5	X4_6	X4_7	X4_8	X4_9	X4_ 10	JML
1	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	35
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	36
4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36
5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	37
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
7	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	36
8	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	35
9	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32
10	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	44
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	38
13	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	35
14	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
15	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	37
16	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	36
17	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	36
18	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	34
19	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	35
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	35
22	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	35
23	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	30
24	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	40
25	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	34
26	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	41

No Res	X4_1	X4_2	X4_3	X4_4	X4_5	X4_6	X4_7	X4_8	X4_9	X4_ 10	JML
27	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	35
28	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	36
29	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	33
30	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	37
31	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	36
34	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	33
35	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	37
36	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	35
37	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	36
38	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	35
39	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	35
40	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	37
41	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	36
42	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	36
43	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	34

HASIL KUESIONER PENELITIAN VARIABEL KINERJA (Y)

No.Res	Y1_1	Y1_2	Y1_3	Y1_4	Y1_5	Y1_6	Y1_7	Y1_8	Y1_9	Y1_10	Y1_11	Y1_12	Y1_13	Y1_14	Y1_15	Y1_16	JML
1	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	68
2	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	72
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	66
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	64
7	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
8	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	64
9	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	0	57
10	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	74
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	64
12	4	4	3	5	3	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	62
13	5	5	3	2	3	4	5	1	4	5	5	4	5	4	4	5	64
14	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	72
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
16	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	61
17	4	4	4	3	3	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	65
18	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	60
19	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	54
20	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	64
21	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	73
22	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	62
23	4	4	4	3	3	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	61
27	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	61
28	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
29	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	61
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4	66
31	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	65
32	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
33	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	58
34	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	65
35	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	65
36	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	64
37	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	68
38	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	61
39	4	4	3	3	4	3	3	5	4	3	4	4	4	5	5	4	62
40	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	64
41	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	75
42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	62
43	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	68

HASIL KUESIONER UJI PENELITIAN

Hasil Uji Validitas Variabel Beban Kerja (X1)

[illegible]

Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X2)

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8
X2_1	Pearson C.	1	,492**	,243	,375*	,206	,291	,484**	-,184
	Sig. (2-tailed)		,001	,117	,013	,185	,058	,001	,238
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_2	Pearson C.	,492**	1	,569**	,661**	,404**	,430**	,476**	,041
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,007	,004	,001	,796
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_3	Pearson C.	,243	,569**	1	,666**	,271	,585**	,539**	,393**
	Sig. (2-tailed)	,117	,000		,000	,079	,000	,000	,009
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_4	Pearson C.	,375*	,661**	,666**	1	,263	,351*	,512**	,226
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000		,089	,021	,000	,146
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_5	Pearson C.	,206	,404**	,271	,263	1	,578**	,317*	,143
	Sig. (2-tailed)	,185	,007	,079	,089		,000	,038	,360
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_6	Pearson C.	,291	,430**	,585**	,351*	,578**	1	,367*	,273
	Sig. (2-tailed)	,058	,004	,000	,021	,000		,015	,077
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_7	Pearson C.	,484**	,476**	,539**	,512**	,317*	,367*	1	,069
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,038	,015		,662
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
X2_8	Pearson C.	-,184	,041	,393**	,226	,143	,273	,069	1
	Sig. (2-tailed)	,238	,796	,009	,146	,360	,077	,662	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
hasil	Pearson C.	,502**	,743**	,813**	,755**	,574**	,720**	,664**	,483**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja (X3)

[illegible]

Hasil Uji Validitas Variabel *Financial Reward* (X4)

[illegible]

Hasil Uji Validitas Kinerja *Account Representative* (Y)

		Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Y 11	Y 12	Y 13	Y 14	Y 15	Y 16
Y_1	Pearson C.	1	.085	.070	.144	.012	.442**	.069	.131	.351*	.322*	.069	.367*	.295	.128	.210	.465**
	Sig. (2-tailed)		.588	.657	.358	.938	.003	.659	.404	.021	.035	.660	.016	.055	.413	.176	.002
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_2	Pearson C.	.085	1	.305*	.335*	.478**	.168	.385*	.259	.364*	.077	.202	.105	.406**	.128	.520**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.588		.047	.028	.001	.283	.011	.093	.017	.624	.194	.503	.007	.413	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_3	Pearson C.	.070	.305*	1	.254	.065	.257	.429**	.057	.303*	.220	.162	-.114	.174	-.121	.091	.416**
	Sig. (2-tailed)	.657	.047		.100	.679	.097	.004	.718	.048	.156	.299	.469	.265	.439	.560	.005
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_4	Pearson C.	.144	.335*	.254	1	.245	.102	.534**	.071	.233	.244	.235	.188	.289	.139	.373*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.358	.028	.100		.113	.517	.000	.649	.133	.116	.129	.228	.060	.373	.014	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_5	Pearson C.	.012	.478**	.065	.245	1	.122	.178	.298	.267	.096	.042	.221	.251	-.015	.248	.464**
	Sig. (2-tailed)	.938	.001	.679	.113		.437	.254	.052	.083	.542	.789	.155	.104	.923	.109	.002
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_6	Pearson C.	.442**	.168	.257	.102	.122	1	-.085	.170	.415**	.325*	.002	.262	-.063	-.078	.222	.426**
	Sig. (2-tailed)	.003	.283	.097	.517	.437		.588	.276	.006	.034	.990	.089	.687	.617	.152	.004
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_7	Pearson C.	.069	.385*	.429**	.534**	.178	-.085	1	.056	.076	.066	.167	.036	.400**	.246	.131	.497**
	Sig. (2-tailed)	.659	.011	.004	.000	.254	.588		.719	.627	.675	.283	.817	.008	.111	.404	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_8	Pearson C.	.131	.259	.057	.071	.298	.170	.056	1	.104	.097	.290	.364*	.155	.177	.171	.431**
	Sig. (2-tailed)	.404	.093	.718	.649	.052	.276	.719		.505	.535	.059	.016	.320	.257	.272	.004
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_9	Pearson C.	.351*	.364*	.303*	.233	.267	.415**	.076	.104	1	.198	.353*	.407**	.227	.026	.315*	.608**
	Sig. (2-tailed)	.021	.017	.048	.133	.083	.006	.627	.505		.204	.020	.007	.143	.870	.040	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_10	Pearson C.	.322*	.077	.220	.244	.096	.325*	.066	.097	.198	1	.100	.254	.298	.043	.423**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.035	.624	.156	.116	.542	.034	.675	.535	.204		.522	.100	.052	.783	.005	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_11	Pearson C.	.069	.202	.162	.235	.042	.002	.167	.290	.353*	.100	1	.250	.172	.235	.216	.440**
	Sig. (2-tailed)	.660	.194	.299	.129	.789	.990	.283	.059	.020	.522		.105	.269	.129	.164	.003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_12	Pearson C.	.367*	.105	-.114	.188	.221	.262	.036	.364*	.407**	.254	.250	1	.216	.295	.324*	.535**
	Sig. (2-tailed)	.016	.503	.469	.228	.155	.089	.817	.016	.007	.100	.105		.164	.055	.034	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_13	Pearson C.	.295	.406**	.174	.289	.251	-.063	.400**	.155	.227	.298	.172	.216	1	.320*	.319*	.560**
	Sig. (2-tailed)	.055	.007	.265	.060	.104	.687	.008	.320	.143	.052	.269	.164		.036	.037	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_14	Pearson C.	.128	.128	-.121	.139	-.015	-.078	.246	.177	.026	.043	.235	.295	.320*	1	.110	.318*
	Sig. (2-tailed)	.413	.413	.439	.373	.923	.617	.111	.257	.870	.783	.129	.055	.036		.483	.038
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_15	Pearson C.	.210	.520**	.091	.373*	.248	.222	.131	.171	.315*	.423**	.216	.324*	.319*	.110	1	.640**
	Sig. (2-tailed)	.176	.000	.560	.014	.109	.152	.404	.272	.040	.005	.164	.034	.037	.483		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
Y_16	Pearson C.	.465**	.637**	.416**	.618**	.464**	.426**	.497**	.431**	.608**	.507**	.440**	.535**	.560**	.318*	.640**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.005	.000	.002	.004	.001	.004	.000	.001	.003	.000	.000	.038	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
JML_Y	Pearson C.	.456**	.613**	.320*	.589**	.415**	.370*	.476**	.411**	.505**	.502**	.462**	.472**	.532**	.311*	.605**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.036	.000	.006	.015	.001	.006	.001	.001	.002	.001	.000	.042	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

HASIL Uji ASUMSI KLASIK

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized
			Residual
N			43
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,0000000
	Std. Deviation		3,61457119
Most Extreme Differences	Absolute		,073
	Positive		,073
	Negative		-,062
Test Statistic			,073
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			,200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		,817
	99% Confidence Interval	Lower Bound	,807
		Upper Bound	,827

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 112562564.

Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,963	11,647		,254	,801		
	X1	,528	,200	,315	2,636	,012	,994	1,006
	X2	,553	,225	,355	2,463	,018	,684	1,463
	X3	,087	,116	,091	,748	,459	,965	1,036
	X4	,514	,252	,294	2,041	,048	,680	1,471

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-17,570	5,875		-2,991	,005
	X1	,138	,101	,189	1,369	,179
	X2	,182	,113	,267	1,609	,116
	X3	,034	,059	,081	,577	,567
	X4	,205	,127	,269	1,613	,115

a. Dependent Variable: ABS_RES

HASIL Uji REGRESI**Uji t**

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,963	11,647		,254	,801
	X1	,528	,200	,315	2,636	,012
	X2	,553	,225	,355	2,463	,018
	X3	,087	,116	,091	,748	,459
	X4	,514	,252	,294	2,041	,048

a. Dependent Variable: Y

Hasil uji F

		ANOVA^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	470,893	4	117,723	8,152	,000 ^b
	Residual	548,735	38	14,440		
	Total	1019,628	42			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

Hasil uji R2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,680 ^a	,462	,405	3,80005

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X1, X3

TABEL STATISTIK

Tabel r

n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan		n	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	10	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	12	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	15	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	17	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	20	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	30	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	40	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	50	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	60	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Tabel t

dk	α untuk Uji Satu Pihak (<i>one tail test</i>)					
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
	α untuk Uji Dua Pihak (<i>two tail test</i>)					
	0,50	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	1,000	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055
13	0,692	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012
14	0,691	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977
15	0,690	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947
16	0,689	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921
17	0,688	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878
19	0,687	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704
60	0,679	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penye- but (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.5 1	19.0 0	19.1 6	19.2 5	19.3 0	19.3 3	19.3 5	19.3 7	19.3 8	19.4 0	19.4 0	19.4 1	19.4 2	19.4 2	19.4 3
3	10.1 3	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89