

**PENGEMBANGAN KARIR, KOMPETENSI PEGAWAI, BUDAYA
KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
KPP PRATAMA SUKOHARJO**



TESIS

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

**Oleh :
TRIYANTO
2024P20019**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM BATIK (UNIBA)
SURAKARTA**

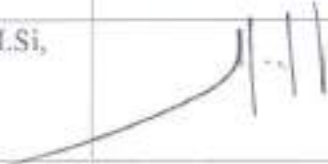
2026

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**PENGEMBANGAN KARIR, KOMPETENSI PEGAWAI, BUDAYA
KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KPP
PRATAMA SUKOHARJO**

Diajukan Oleh :

TRIYANTO
NPM : 2024P20019

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Kartika Hendra TS, SE, M.Si, Akt, CA, CSRS, CSRA (Pembimbing 1)		6/0006 3
2. Dr. Sarsono, SE, M.Si (Pembimbing 2)		6/2026 3

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Triyanto
NPM : 2024P20019
Judul Tesis : Pengembangan Karir, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Kartika Hendra TS, SE, M.Si, Akt, CA, CSRS, CSRA (Pembimbing 1)		6/2026 /3
2. Dr. Sarsono, SE, M.Si (Pembimbing 2)		6/2026 /3

DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si,Ak (Dekan Fakultas Ekonomi)		5/2026 /3
Dr. Hj. Sudarwati, SE., MM, (Kaprodi Magister Ilmu Manajemen)		
Tanggal Lulus	2 Februari 2026	
Nomor Register	3065/KPTS/UT/MM UNIBA/II/2026	

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : Triyanto
NPM : 2024P20019
Judul Tesis : Pengembangan Karir, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Kartika Hendra TS, SE, M.Si, Akt, CA, CSRS, CSRA (Penguji 1)		6/3/2026
2. Dr. Sarsono, SE, M.Si (Penguji 2)		6/3/2026
3. Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si, Ak (Penguji 3)		5/3/2026
Tanggal Lulus	2 Februari 2026	
Nomor Register	3065/KPTS/UT/MM UNIBA/II/2026	

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Triyanto

NPM : 2024P20019

Judul Tesis : Pengembangan Karir, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja dan
Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP 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,

2026



(Triyanto)

MOTTO

"Ketika kamu memperlakukan orang dengan baik, orang-orang yang sama itu mungkin tidak memperlakukanmu dengan cara yang sama. Tetapi jika kamu memperhatikan, kamu akan melihat bahwa Allah telah mengirim orang lain yang memperlakukanmu dengan lebih baik."

(Omar Suleiman)

"Jika terdapat banyak kebutuhan yang harus dipenuhi maka mulailah dari yang terpenting dan mendesak"

(Imam Syafi'i)

"Orang berilmu pengetahuan ibarat gula yang mengundang banyak semut. Dia menjadi cahaya bagi diri dan sekelilingnya"

(Abdullah Gymnastiar)

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). Walaupun masih jauh dari kata sempurna, namun penulis bersyukur telah dapat menyelesaikan Tesis ini dengan tepat waktu dan setiap goresan tinta ini adalah wujud dari keagungan dan kasih sayang yang diberikan Allah SWT kepada umatnya. Setiap detik waktu menyelesaikan karya tulis ini merupakan hasil getaran doa kedua orang tua, saudara, dan orang-orang terkasih yang mengalir tiada henti. Setiap pancaran semangat dalam penulisan ini merupakan dorongan dan dukungan dari sahabat-sahabatku tercinta.

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Bapak Mardi dan Ibu Lamiyem tercinta, terimakasih atas doa, motivasi, nasihat dan kasih sayang yang diberikan selama ini.
2. Istri tercinta "Fajaria Rizqika Cahyaningtias" terimakasih doa dan suportnya.
3. Anak tersayang Arkian Alvarendra Raihan penyemangatku.
4. Kakak dan adik-adikku, terimakasih dukungannya selama ini.
5. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan kelas 38A, terimakasih atas kekompakan dan semangatnya.
6. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, saya persembahkan Tesis ini untuk kalian.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah *rabbil'alamiin*, dengan rahmat Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, puji syukur penulis panjatkan kehadirat 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 "Pengembangan Karir, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo". Shalawat serta salam penulis panjatkan untuk Nabi Muhammad SAW yang mengantarkan kita dari zaman kebodohan ke zaman yang terang benderang seperti sekarang ini, serta yang telah menjadi tauladan untuk umat islam menjalankan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya.

Tesis ini tersusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (MSi) sekaligus pertanggungjawaban akhir penulis sebagai mahasiswa pasca sarjana Program Studi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih ada kekurangan dan kesalahan, maka dari itu, penulis dengan penuh kerendahan hati mengharapkan dan menerima saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk dijadikan bahan masukan dan evaluasi untuk perbaikan dan kesempurnaan penulisan tesis ini.

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 terpisir 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 Magister Sains (M.Si).
4. Dr. Kartika Hendra TS,SE,M.Si,Akt.CA,CSRS,CSRA selaku dosen pembimbing 1 yang telah meluangkan banyak waktunya untuk membina dan memberikan arahan dalam penulisan tesis ini.
5. Dr. Sarsono, SE, M.Si selaku dosen pembimbing 2 yang telah meluangkan banyak waktunya untuk membina dan memberikan arahan dalam penulisan tesis ini.
6. Segenap Dosen Pascasarjana yang telah memberikan ilmu serta pengalamannya kepada penulis.
7. Seluruh staf Program Pascasarjana, terimakasih bantuan administrasi kepada saya.
8. Pimpinan dan rekan-rekan KPP Pratama Sukoharjo yang sudah memberikan dukungan dan doanya kepada penulis.

9. Segnap 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, November 2025

Penulis

(Triyanto)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI TESIS.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
ABSTRAK.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Batasan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
A. Kinerja.....	10
1. Pengertian.....	11
2. Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	12
3. Indikator Kinerja.....	12
B. Pengembangan Karir.....	14
1. Pengertian.....	14
2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Karir.....	15
3. Indikator Pengembangan karir.....	15

C. Kompetensi.....	16
1. Pengertian	16
2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	17
3. Indikator Kompetensi	18
D. Budaya Kerja	18
1. Pengertian	18
2. Kekuatan dan Kelemahan Budaya Kerja.....	19
3. Indikator Budaya Kerja	19
E. Komunikasi	20
1. Pengertian	20
2. Faktor-faktor dalam proses komunikasi	21
3. Indikator Komunikasi	21
F. Penelitian Yang Relevan	23
G. Kerangka Konseptual Penelitian	26
H. Hipotesa.....	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	31
A. Jenis Penelitian.....	31
B. Lokasi	31
C. Populasi dan Sampel	32
1. Populasi	32
2. Sampel	32
D. Teknik Sampling	32
E. Sumber Data	33
1. Data Primer.....	33
2. Data Sekunder	33
F. Variabel Penelitian	34
G. Teknik Pengumpulan Data	34
1. Kuesioner	34
2. Dokumentasi.....	35
H. Definisi Operasional Variabel dan Instrumen	35
I. Uji Instrumen	37
J. Analisa Data	43

1. Uji Asumsi Klasik	43
2. Uji Regresi Linear Berganda	45
BAB IV Hasil Penelitian Dan Analisis Data	50
A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian	50
1. Sejarah Singkat KPP Pratama Sukoharjo	50
2. Visi dan Misi KPP Pratama Sukoharjo.....	51
3. Tugas Pokok dan Fungsi KPP Pratama Sukoharjo.....	51
4. Struktur Organisasi dan Tugas KPP Pratama Sukoharjo.....	53
B. Deskripsi Responden.....	57
1. Jenis Kelamin	57
2. Usia	58
3. Pendidikan	59
4. Masa Kerja di Kementrian Keuangan	60
5. Masa Kerja di KPP Pratama Sukoharjo.....	61
C. Uji Asumsi Klasik	62
1. Uji Normalitas	63
2. Uji Multikolinearitas	64
3. Uji Heteroskedastisitas	64
D. Analisis Data	65
1. Analisis Linear Berganda	65
a. Model Regresi	65
b. Uji Kelayakan Model	68
2. Uji Hipotesis.....	69
3. Koefisien Determinasi (R ²).....	71
E. Pembahasan.....	71
F. Keterbatasan Penelitian	77
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	79
A. Simpulan Penelitian	79
B. Implikasi.....	79
C. Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	35
Tabel III.2	Hasil uji validitas kinerja	39
Tabel III.3	Hasil uji validitas pengembangan karir	39
Tabel III.4	Hasil uji validitas kompetensi pegawai	40
Tabel III.5	Hasil uji validitas budaya kerja	41
Tabel III.6	Hasil uji validitas komunikasi	41
Tabel III.7	Hasil uji reliabilitas.....	43
Tabel IV.1	Deskripsi Responden Berdasarkan jenis kelamin.....	57
Tabel IV.2	Deskripsi Responden Berdasarkan usia	58
Tabel IV.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan	59
Tabel IV.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja di Kementrian Keuangan	60
Tabel IV.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja di KPP Pratama Sukoharjo.....	61
Tabel IV.6	Hasil Uji Normalitas	63
Tabel IV.7	Hasil Uji Multikolinearitas	64
Tabel IV.8	Hasil Uji Heterokedestisitas	65
Tabel IV.9	Hasil Regresi Linear Berganda.....	66
Tabel IV.10	Hasil Uji F	68
Tabel IV.11	Hasil Uji t	69
Tabel IV.12	Hasil Koefisien Determinasi.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Konseptual Penelitian	26
Gambar IV.1	Struktur Organisasi KPP Pratama Sukoharjo	53
Gambar IV.2	Grafik jumlah responden berdasarkan jenis kelamin	58
Gambar IV.3	Grafik jumlah responden berdasarkan kelompok usia	59
Gambar IV.4	Grafik jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan	60
Gambar IV.5	Grafik jumlah responden berdasarkan masa kerja di Kementrian Keuangan	61
Gambar IV.6	Grafik jumlah responden berdasarkan masa kerja di KPP Pratama Sukoharjo.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Data Scoring 20 Responden Uji Instrumen
Lampiran 3	Hasil Uji Instrumen
Lampiran 4	Kuesioner Penelitian
Lampiran 5	Hasil Kuesioner Penelitian
Lampiran 6	Hasil Uji Asumsi Klasik
Lampiran 7	Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Lampiran 8	Tabel r, Tabel F dan Tabel t

ABSTRACT

Triyanto, 2024P20019, Career Development, Employee Competence, Work Culture and Communication on Employee Performance of KPP Pratama Sukoharjo. Thesis, Postgraduate Program of Master of Saints (M.Si). Batik Islamic University of Surakarta, 2025.

This study aims to test and analyze the influence of career development, employee competency, work culture, and communication on the performance of KPP Pratama Sukoharjo employees both partially and simultaneously.

This research method uses a quantitative research design. The population is all employees working at KPP Pratama Sukoharjo, totaling 109 people. The sampling technique used in this study is the Census technique with a sample size of 109 respondents. Data collection uses a questionnaire. The data analysis technique used is statistical analysis, namely multiple linear regression tests. F tests, t tests, and coefficients of determination.

The results of the study show that career development has a significant effect on the performance of Sukoharjo Pratama Tax Office employees. Employee competence has a significant effect on the performance of Sukoharjo Pratama Tax Office employees. Work culture has a significant effect on the performance of Sukoharjo Pratama Tax Office employees. Communication has a significant effect on the performance of Sukoharjo Pratama Tax Office employees. Career development, employee competence, work culture, and communication have a simultaneous and significant effect on the performance of Sukoharjo Pratama Tax Office employees. The determination or contribution of the variables Career development, employee competence, work culture, and communication have a simultaneous and significant effect on the performance of Sukoharjo Pratama Tax Office employees by 78.2%, while 21.8% is influenced by other variables.

Keywords: employee performance, career development, employee competency, work culture and communication

ABSTRAK

Triyanto, 2024P20019, Pengembangan Karir, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo, Tesis, Program Pascasarjana Magister Saints (M.Si). Universitas Islam Batik Surakarta. 2025.

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisa pengaruh pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo baik secara parsial maupun simultan.

Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif. Populasi dalam semua pegawai yang bekerja di KPP Pratama Sukoharjo yang berjumlah 109 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Sensus dengan jumlah sampel 109 responden. 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 Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo. Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo. Pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja, dan komunikasi berpengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo. Determinasi atau sumbangan variabel Pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja, dan komunikasi berpengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo sebesar 78,2%, sedangkan 21,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata kunci : kinerja pegawai, pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Pajak terus berupaya melakukan pembaharuan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah negara Indonesia. Pajak memiliki fungsi utama meliputi fungsi *budgeter* artinya sebagai pengisi pundi-pundi negara dan fungsi *regulerend* yaitu mengatur dalam menerapkan kebijakan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi di masyarakat. Reformasi perpajakan merupakan sarana yang bertujuan memberikan kemudahan baik oleh pihak internal maupun eksternal dalam hal ini *stakeholder* yang salah satunya adalah memperbarui sistem yang telah ada menjadi lebih sempurna.

Visi Direktorat Jenderal Pajak “Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan” peran yang sangat besar tersebut memerlukan pengelolaan sumber daya yang maksimal dan berkelanjutan dalam pelaksanaannya. Pengembangan Direktorat Jenderal Pajak yang sedang disosialisasikan saat ini dan akan mulai berlaku sebentar lagi adalah *coretax*. *Coretax* merupakan sistem administrasi layanan yang memberikan kemudahan bagi pengguna dan bagian dari Proyek Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2018. Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) merupakan proyek rancang ulang proses bisnis

administrasi perpajakan melalui pembangunan sistem informasi yang berbasis COTS (*Commercial Off-the-Shelf*) disertai dengan pemberaian basis data perpajakan.

Dalam pengembangan dan pelaksanaan kebijakan dan menjalankan sistem internal Direktorat Jenderal Pajak di atas diperlukan sumber daya manusia dengan standar dan kriteria tertentu dalam menjalankannya. Manajemen pegawai serta pemanfaatan sarana prasarana menjadi perhatian yang serius demi terciptanya iklim kerja yang sehat dan kinerja yang optimal. Kinerja yang baik akan tercermin melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas, peningkatan kepatuhan wajib pajak, peningkatan kualitas layanan dan tercapainya target penerimaan pajak yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan.

Jatmiko dan Rahayu, (2022) menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Wonocolo. Pratama, (2020) menyatakan Terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Sembiring, *et al.* (2020) menyatakan Berdasarkan pengujian menunjukkan bahwa budaya kerja dan komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nugraha, *et al.* (2022) menyatakan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.

Setiap orang dalam organisasi memiliki kemampuan yang khas dan berusaha mengoptimalkan performanya dalam bekerja atau beraktivitas.

Beberapa motivasi muncul baik sebagai pembuktian diri, peningkatan kesejahteraan, memenuhi kebutuhan terhadap kepuasan dan keinginan pribadi maupun tim dalam pengembangan karier yang lebih baik dan menjanjikan. Cara yang paling dasar yang dilakukan oleh pegawai atau karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan baik secara individu ataupun secara kelompok adalah dengan pendidikan dan pelatihan. Dengan kemampuan tersebut pegawai dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan maksimal untuk meningkatkan produktifitas dan kemajuan organisasi. Di sisi lain organisasi memerlukan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas mampu bekerja dengan maksimal di posisi-posisi yang sesuai dan strategis. Pegawai yang memiliki minat, kepribadian, obsesi, kemampuan disandingkan secara selaras dengan posisi serta jabatan yang tepat oleh pimpinan organisasi sehingga mampu lebih maksimal dalam berkarya demi tercapainya tujuan.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dengan hasil yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi antara lain dilakukan oleh Jatmiko dan Rahayu (2022), Budiana, *et al.* (2021), Dewi, *et al.* (2023), Arismunandar dan Khair (2020), Lis, *et al.* (2022), Yong Ho Park (2020).

Kompetensi Pegawai menjadi semakin penting di dalam organisasi karena mencerminkan kualitas diri dari masing-masing personal yang telah berkomitmen terhadap kelangsungan hidup suatu entitas. Kompetensi terlihat melalui kemampuan, prestasi serta pengetahuan diri sebagai aset penting dalam

organisasi. Kompetensi mampu mempengaruhi pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan dengan lebih handal dan mudah dilaksanakan serta dapat mengurangi adanya konflik antar personal karena adanya satu acuan nilai standar dan pengakuan atas prestasi sehingga menciptakan loyalitas pegawai.

Hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja dengan hasil yang menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja antara lain dilakukan oleh Pratama (2020), Rahmania dan Tannar (2024), Lumanauw (2022) Arifai, *et al.* (2022) serta Hanaysha, *et al.* (2020). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Narantikasari dan Widarta (2024) menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Budaya Kerja menjadi pengendali dan acuan dalam pelaksanaan kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi sebagai pedoman bagi seluruh personal di dalamnya sehingga dapat merealisasikan mencapai tujuan yang dikehendaki. Setiap aktivitas individu dan kelompok dalam suatu entitas dapat dinilai secara terukur sehingga ketidaksesuaian dan kesalahan dapat diminimalisasi, aturan-aturan yang terbaik dan kesepakatan yang diambil diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan secara tepat dan efisien. Pengembangan, perbaikan dan evaluasi secara berkala dan berkelanjutan dalam suatu organisasi menjadikan formula budaya kerja menjadi lebih ideal dalam strategi memenuhi kebutuhan, menciptakan lingkungan kerja yang sehat sehingga berdampak bagi pencapaian tujuan.

Penelitian mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kinerja sebelumnya dan menyatakan terdapat pengaruh positif dilakukan oleh Sembiring, *et al.* (2020), Fatimah dan Prinaldi (2020), Herwanto dan Radiansyah (2022), Sanjaya (2021), Cherian, *et al.* (2021), Hossain, *et al.* (2022).

Komunikasi menjadikan hal utama dalam penyampaian pesan dan menjalin hubungan dalam instansi ataupun kepada stakeholder baik individu, kelompok ataupun entitas. Komunikasi yang terhubung secara baik memungkinkan penyampaian informasi dapat di terima secara baik oleh semua pihak tanpa adanya bias. Organisasi memerlukan adanya hubungan baik antar pihak baik dalam ataupun luar yang terjalin melalui komunikasi yang tepat melalui saluran yang digunakan. Komunikasi juga mencerminkan apakah suatu organisasi dapat menciptakan sinergi untuk mencapai tujuan sekaligus meningkatkan jalinan informasi antar pihak untuk meningkatkan produktivitas.

Penelitian mengenai pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pernah dengan hasil berpengaruh positif dilakukan oleh Hasibuan, *et al.* (2022), Mamesah, *et al.* (2022), Choon Hee, *et al.* (2019). Penelitian lain yang hasilnya berkebalikan yaitu berpengaruh negatif antara lain dilakukan oleh Nugraha, *et al.* (2022), Najati dan Susanto (2022).

KPP Pratama Sukoharjo memiliki wilayah kerja dan membawahi Kabupaten Sukoharjo dan Wonogiri dengan rincian Kabupaten Sukoharjo terdiri dari 12 Kecamatan dan Kabupaten Wonogiri terdiri dari 25 Kecamatan. KPP Pratama Sukoharjo melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan

data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, serta pendataan objek dan subjek pajak dalam upaya fungsi budgetair penerimaan APBN. Pada tahun 2025 diamanahi target penerimaan sebesar Rp 944.530.108.000,-.

Dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme yang merupakan salah satu program reformasi birokrasi, KPP Pratama Sukoharjo juga melaksanakan Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZIWBK) di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Sukoharjo. Dalam mekanisme pelaksanaannya, penguatan dan implementasi nilai-nilai Kementerian Keuangan yang terdiri atas integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan. Dalam melaksanakan tugas tersebut diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan berkinerja tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, mengenai pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja, penelitian ini menguji kembali pengaruh variabel-variabel tersebut. Penelitian dilakukan pada pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

B. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka identifikasi masalah yang ditemukan oleh peneliti antara lain :

1. Pengembangan karir menyandingkan antara kebutuhan organisasi serta keinginan serta harapan pegawai, promosi dan mutasi menjadi motivasi

namun tidak menutup kemungkinan sebaliknya saat belum sesuai dengan keinginan pegawai.

2. Kompetensi pegawai dengan segala kelebihan dan kemampuannya merupakan modal utama sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, perumusan dan pemetaan yang kurang maksimal dalam memadukan kompetensi dan jenis serta beban kerja mengakibatkan produktifitas menurun.
3. Budaya kerja mencerminkan ritme yang telah terbentuk atas aktivitas organisasi yang berjalan selama ini, budaya kerja yang belum sinkron antara lini atas sampai ke bawah menjadi tidak terkoordinasi secara maksimal.
4. Komunikasi merupakan hal yang esensial dalam keberlangsungan organisasi, komunikasi yang terjeda waktu atau belum terbaharui antar bagian akan mempengaruhi output secara keseluruhan produktifitas organisasi.

C. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo ?
2. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo ?
3. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo ?

4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo ?

D. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi agar ruang lingkup masalah tidak melebar dan terlalu luas, sehingga fokus untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada lingkup lingkungan kerja KPP Pratama Sukoharjo.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Menguji dan menganalisa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.
2. Menguji dan menganalisa pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.
3. Menguji dan menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.
4. Menguji dan menganalisa pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penelitian yang bersifat empiris atas pengaruh pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian diharapkan dapat menjadi

rujukan dalam penelitian berikutnya serta mampu menambah perbendaharaan hasil penelitian akademik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dalam mengimplementasikan pengetahuan agar mampu meningkatkan performa dan kualitas diri sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal.
- b. Bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat menjadi dasar penelitian lanjutan dan berkontribusi dalam pengembangan teori pengaruh pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja dalam organisasi.
- c. Bagi organisasi khususnya KPP Pratama Sukoharjo hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan dalam membagi dan menempatkan pegawai yang dimiliki sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara maksimal sehingga dapat meningkatkan performa pegawai demi pencapaian target yang diamanahkan undang-undang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

Kinerja (*performance*) tercipta dari hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, tujuan, sistem penghargaan, serta lingkungan organisasi seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir (*output*), tetapi juga dari proses, perilaku kerja, efektivitas, efisiensi, serta kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi yang diukur secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan antara lain : kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri. Kinerja seseorang akan meningkat apabila kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara bertahap. Karyawan atau pegawai yang kebutuhan dasarnya terpenuhi akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Victor Vroom berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh : *Expectancy* (harapan bahwa usaha menghasilkan kinerja), *Instrumentality* (keyakinan bahwa kinerja menghasilkan imbalan), *Valence* (nilai dari imbalan tersebut). Jika ketiga komponen ini tinggi, maka motivasi dan kinerja juga meningkat.

Robert Kaplan dan David Norton menyampaikan bahwa pendekatan *balanced scorecard* memperluas konsep kinerja dari sekadar hasil finansial menjadi kinerja strategis organisasi dengan mengukur kinerja dari empat

perspektif antara lain : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Pengertian

Menurut Mangkunegara (2016: 67) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja menurut Maslow (2013) berkaitan erat dengan motivasi yang didorong oleh pemenuhan hierarki lima tingkat kebutuhan: fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kinerja karyawan akan optimal ketika kebutuhan dasar terpenuhi, memungkinkan mereka berfokus pada prestasi dan aktualisasi diri di lingkungan kerja. Menurut Bangun (2012: 231) kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut juga disebut sebagai standar pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2015: 94) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecatatan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hal-hal yang dapat meningkatkan karyawan dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan memiliki banyak keterlibatan dalam pekerjaan.

Berdasarkan beberapa ahli di atas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah output atas suatu produktifitas kerja yang di hasilkan

oleh seseorang individu sehingga yang secara terukur dan mampu mencerminkan capaian penyelesaian tugas dan kualitas diri dalam suatu organisasi.

2. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Priansa (2020:270) Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

a. Variabel individu

Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin.

b. Variabel psikologis

Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

c. Variabel organisasi

Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

3. Indikator Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri, pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi (Priansa, 2020 : 271-272) :

a. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

b. Kualitas pekerjaan (*Quality of work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

c. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

d. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

e. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

f. Kerja sama (*Cooperation*)

Kerja sama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

B. Pengembangan Karir

1. Pengertian

Menurut Rivali (2014) karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Lebih lanjut Rivali (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan yang diidentifikasi adanya peningkatan status, tanggung jawab ataupun jabatan seseorang dalam suatu perusahaan. Menurut Mondy (2008) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Menurut Flippo menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai.

Menurut Mangkunegara (2015), pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Pengembangan karir adalah kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya (Marwansyih, 2015: 208).

Dari definisi di atas pengembangan karir menurut penulis adalah peningkatan kualitas diri dan pengetahuan serta status atau strata yang secara bertahap dan berkelanjutan dalam organisasi.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Karir

Menurut Priansa (2020:163-165) ada beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai antara lain :

- a. Kinerja dan produktifitas kinerja
- b. Pengalaman
- c. Kompetensi dan profesionalisme
- d. Pendidikan
- e. Prestasi
- f. Pimpinan
- g. Rekan kerja
- h. Pegawai dengan posisi lebih rendah
- i. Jaringan kerja
- j. Nasib

3. Indikator Pengembangan Karir

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi pengembangan karir pada (2020:161), yaitu:

- a. Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

b. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

c. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

d. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

C. Kompetensi

1. Pengertian

Definisi kompetensi menurut Spencer dan Spencer dan Ruky (2016), kompetensi adalah *"an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation"* atau karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia. Menurut (Wibowo, 2017) kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang diberikan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. menurut Alaharis dan Fauzi

(2022) kompetensi ialah karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan individu dalam pekerjaannya.

Dari definisi di atas Kompetensi menurut penulis adalah kemampuan personal seorang individu yang digunakan untuk mengelola sumber daya diri yang dimiliki untuk dapat menyelesaikan tugas yang diamanahkan organisasi.

2. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Sudarmanto (2019:53) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi sebagai berikut :

a. Pelatihan yang spesifik.

Pelatihan-pelatihan di arahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang di tangannya. Misalnya seseorang perawat sebuah rumah sakit di latih bagai mana cara ia melayani pasien dan cara menerima keadaan pasien yang sedang butuh pengobatan.

b. Dasar rekrutmen

Penerimaan pegawai yang selama ini lebih di dasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian di ubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, misalnya penilaian kepada calon perawatia harus mampu menunjukan keahlian nya melakukan perawatan sesuai dengan standar dan waktu yang di persyaratkan.

3. Indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut Basori dan Prahiawan, (2017), yaitu:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*)
Kesadaran dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*Understanding*)
Kemampuan untuk mengolah dan menginterpretasi informasi.
- c. Kemampuan/Ketrampilan (*Skill*)
Kemampuan yang dimiliki untuk melakukan tugas tertentu.
- d. Sikap (*Attitude*)
Cara pandang atau perasaan terhadap suatu objek, orang, atau situasi.
- e. Minat (*Interest*)
Perhatian atau ketertarikan pada suatu kegiatan.

D. Budaya Kerja

1. Pengertian

Menurut Kretner dan Kinichi (Yuliana, 2017), bahwa budaya kerja atau organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi (*organization culture*) adalah kegiatan yang berkaitan dengan membagikan nilai-nilai dan

kepercayaan yang mendasari identitas suatu perusahaan. Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan yang dibagikan dan diterima secara personal serta dijadikan pegangan oleh suatu kelompok agar dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang beragam.

Anwar Prabu Mangkunegara sebagai berikut "Budaya Kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal." (2011 : 179).

Dari definisi di atas budaya kerja menurut penulis nilai-nilai yang dimiliki organisasi yang keberadaanya menjadi pedoman dan acuan dalam upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

2. Kekuatan dan Kelemahan Budaya Kerja

Menurut Hery (2023:30) kuat lemahnya suatu budaya sangat tergantung pada beberapa faktor yaitu :

- a. Besar Kecilnya Organisasi
- b. Lama Organisasi Berdiri
- c. Besarnya Perputaran Keluar dan Masuknya Karyawan
- d. Intensitas Asal Mula Budaya

3. Indikator Budaya Kerja

Menurut Fatimah dan Aldri, (2020) indikator yang mempengaruhi budaya kerja dalam suatu organisasi diantaranya sebagai berikut:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang dimaksud ialah kemampuan yang digunakan untuk mempengaruhi seseorang dalam pencapaian tujuan organisasi.

b. Penampilan

Penampilan yang dimaksud dalam memberikan pelayanan maksimal sehingga dapat membangun citra yang positif dan baik di mata publik.

c. Kesadaran akan Waktu

Kesadaran yang dimaksud ialah seperti disiplin akan waktu dan tidak menunda - nunda dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Penghargaan dan Pengakuan

Berkaitan dengan *reward* bagi dari aparatur yang mempunyai prestasi kerja seperti: Mendapatkan promosi jabatan, dan kesempatan mengikuti pendidikan.

e. Nilai dan Kepercayaan

Suatu keyakinan atau pedoman bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya.

E. Komunikasi

1. Pengertian

Menurut Agus M. Hardjana (2015:11), Komunikasi adalah proses penyampaian makna dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu. Penyampaian informasi melalui media yang digunakan mempercepat informasi tersebut sampai ke orang lain sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja. Menurut

Marwansyah (2015) komunikasi adalah pertukaran pesan antar manusia dengan tujuan pemahaman yang sama. Menurut Mangkunegara (2016) komunikasi adalah suatu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Dari definisi di atas komunikasi menurut penulis penyampaian informasi, ide, gagasan dan pesan kepada pihak lain dengan menggunakan media tertentu dengan harapan pihak lain tersebut dapat menerima dan menangkap hal tersebut dengan benar.

2. Faktor-faktor dalam proses komunikasi

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi proses komunikasi Yusuf (2021:23) :

- a. Pelaku atau peserta
- b. Pesan meliputi bentuk, isi dan cara penyajiannya.
- c. Saluran atau alat yang dipergunakan
- d. Waktu,
- e. Tempat,
- f. Hasil atau akibat
- g. Situasi atau kondisi saat berlangsungnya proses komunikasi.

3. Indikator Komunikasi

Indikator komunikasi dalam penelitian ini berdasarkan pendapat Menurut (Mangkunegara, 2014), sebagai berikut:

a. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

b. Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

c. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, Artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

d. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

e. Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

F. Penelitian Yang Relevan

Berdasarkan pencarian yang dilakukan, diperoleh informasi mengenai beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Pada umumnya penelitian tersebut meneliti variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi yang antara lain pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi. Berikut dijabarkan beberapa penelitian yang dimaksud.

1. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja oleh Jatmiko dan Rahayu (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Surabaya Wonocolo. Penelitian Budiana, *et al.* (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kabupaten Karangasem. Penelitian Dewi, *et al.* (2023) menyimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di KPP Pratama Bangkalan. Penelitian Arismunandar dan Khair (2020) menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Divisi Electrical and Mechanical Facility PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian Yong Ho Park (2020) menunjukkan bahwa

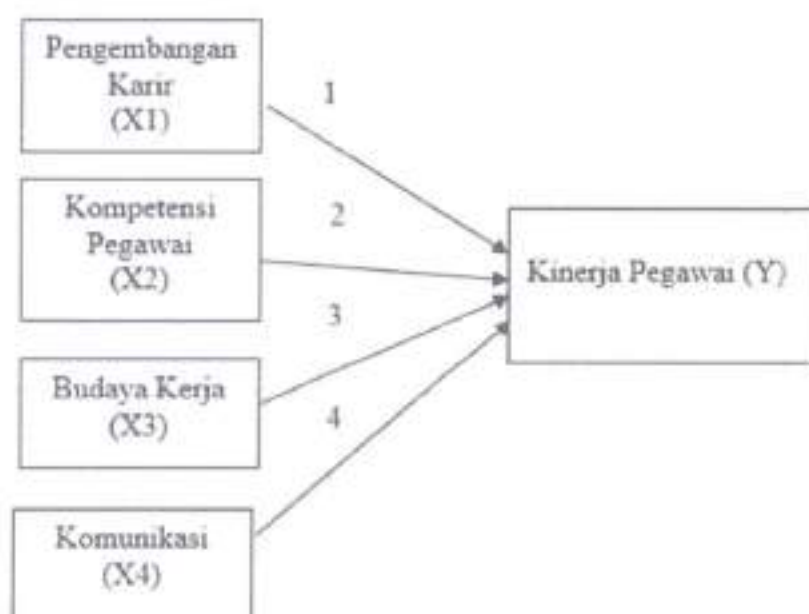
- pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan kinerja karyawan pada karyawan perusahaan Korea Selatan di industri jasa keuangan.
2. Penelitian pengaruh kompetensi pegawai oleh Pratama (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pesawaran. Penelitian Nantikasari dan Widarta (2024) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Daerah DIY Kabupaten Bantul. Penelitian Rahmania dan Tannar (2024) menyimpulkan bahwa kompetensi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Lumanauw (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Bumi Kencana Jaya. Penelitian Hanaysha, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kompetensi pengajar memiliki dampak positif terhadap kinerja akademik.
 3. Penelitian tentang pengaruh budaya kerja terhadap kinerja oleh Sembiring, *et al.* (2020) menyatakan bahwa berdasarkan pengujian menunjukkan bahwa budaya kerja dan komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fatimah dan Frinaldi (2020) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian Herwanto dan Radiansyah (2022) menyatakan Ada pengaruh signifikan antara Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sanjaya, (2021) menyatakan Budaya kerja berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Penelitian Cherian, *et al.* (2021) menyatakan

terdapat dampak signifikan dari budaya perusahaan UEA (Uni Emirat Arab) terhadap kinerja karyawan ekspatriat. Penelitian Hossain, *et al.* (2022) menunjukkan bahwa Budaya hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hijau pada Perusahaan Kelapa Sawit Malaysia. Penelitian Sukartini & Gaol (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara.

4. Penelitian pengaruh komunikasi terhadap kinerja oleh Nugraha, *et al.* (2022) menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta. Hasibuan, *et al.* (2022) bahwa secara langsung komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Nujati dan Susanto (2022) bahwa Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan iNews. Mamesah, *et al.* (2022) bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Hotel Sahid Kawanua di Kota Manado. Penelitian Choon Hee, *et al.* (2019) menyatakan bahwa komunikasi vertikal dan horizontal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Hulu (2023) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Sumut Cabang Telukdalam. Gaho (2024) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di UPTD Puskesmas Onolaiu Kabupaten Nias Selatan.

G. Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:61) kerangka penelitian sangat diperlukan dalam penelitian apabila menggunakan dua variabel atau lebih dengan tujuan agar lebih jelas antara variabel dependen dan variabel independen. Kerangka berpikir ini digunakan sebagai pedoman untuk mengukur Pengembangan Karir (X1), Kompetensi Pegawai (X2), Budaya Kerja (X3) Dan Komunikasi (X4) Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y).



Gambar II.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

- 1) Jatmiko dan Rahayu (2022), Budiana, *et al.* (2021), Dewi *et al.* (2023), Arismunandar dan Khair (2020), Yong Ho Park (2020)
- 2) Pratama (2020), Narantikasari dan Widarta (2024), Rahmiana dan Tannar (2024), Lumanauw (2022), Hanaysha, *et al.* (2020).
- 3) Sembiring, *et al.* (2020), Fatimah dan Frinaldi (2020), Herwanto dan Radiansyah (2022), Sanjaya (2021), Cherian, *et al.* (2021), Hossain, *et al.* (2022)
- 4) Nugraha, *et al.* (2022), Hasibuan, *et al.* (2022), Najati dan Susanto (2022) Mamesah, *et al.* (2022) Choon Hee, *et al.* (2019)

H. Hipotesa

Hipotesis adalah pernyataan atau tuduhan bahwa sementara masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus diuji secara empiris (Ibrahim, 2021: 170). Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2019:64). Hipotesis juga dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Istiatin & Sudarwati, 2022: 53). Sehubungan dengan permasalahan yang telah ditampilkan, maka perlu adanya sebuah hipotesis untuk menjadikan penelitian dan pemecahan masalah menjadi lebih terfokus. Adapun atas kerangka berfikir diatas, maka akan digunakan untuk membuktikan hipotesa dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Jatmiko dan Rahayu (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan KPP Pratama Surabaya Wonocolo. Budiana, *et.al.* (2021) menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kabupaten Karangasem. Dewi, *et.al.* (2023) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di KPP Pratama Bangkalan. Arismunandar dan Khair (2020) menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Divisi Electrical and Mechanical Facility PT. Angkasa Para II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Yong Ho Park (2020) menunjukkan bahwa

pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan kinerja karyawan pada karyawan perusahaan Korea Selatan di industri jasa keuangan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

2. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Pratama (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pesawaran. Narantikasari dan Widarta (2024) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Daerah DIY Kabupaten Bantul. Rahmania dan Tannar (2024) menyimpulkan bahwa kompetensi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lumanauw (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Bumi Kencana Jaya. Penelitian Hanaysha, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kompetensi pengajar memiliki dampak positif terhadap kinerja akademik. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

H2 : Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

3. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Sembiring, *et al.* (2020) menyatakan bahwa berdasarkan pengujian menunjukkan bahwa budaya kerja dan komitmen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Fatimah dan Frinaldi (2020) menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian Herwanto dan Radiansyah (2022) menyatakan Ada pengaruh signifikan antara Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Sanjaya, (2021) menyatakan Budaya kerja berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Penelitian Cherian, *et al.* (2021) menyatakan terdapat dampak signifikan dari *budaya perusahaan* UEA (Uni Emirat Arab) terhadap kinerja karyawan ekspatriat. Penelitian Hossain, *et al.* (2022) menunjukkan bahwa Budaya hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hijau pada Perusahaan Kelapa Sawit Malaysia. Dari hasil penelitian penelitian tersebut maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

H3 : Budaya kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

4. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Nugraha, *et al.* (2022) meneliti tentang pengaruh komunikasi terhadap kinerja, penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta. Hasibuan, *et al.* (2022) bahwa secara langsung komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. Najati dan Susanto (2022) bahwa Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan iNews. Mamesah, *et al.* (2022) bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada Hotel Sahid Kawanua di Kota Manado. Penelitian Choon Hee, *et al.* (2019) menyatakan bahwa komunikasi vertikal dan horizontal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian penelitian tersebut maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

H4 : Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menganalisis data dengan memusatkan perhatiannya pada gejala-gejala yang mempunyai karakteristik tertentu dalam kehidupan manusia yang dinamakan variabel. Penelitian kuantitatif berbentuk angka atau kualitatif yang diangkakan. Dalam analisis kuantitatif hakikat hubungan diantara variabel-variabel dianalisis dengan menggunakan teori-teori yang obyektif. Sasaran pendekatan kuantitatif adalah gejala-gejala yang ada dalam kehidupan manusia itu tidak terbatas banyaknya dan tidak terbatas pula kemungkinan variasi dan tingkatannya, maka diperlukan pengetahuan statistik (Sugiyono, 2019: 29). Pada penelitian deskriptif kuantitatif ini penulis memusatkan penelitian pada Pengembangan Karir, Kompetensi Pegawai, Budaya Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

B. Lokasi

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

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Istiatin dan Sudarwati, 2021: 109). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo yang berjumlah 109 orang.

2. Sampel

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 109 orang pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo. Dari jumlah sampel yang ada, sebanyak 30 responden digunakan untuk uji coba instrumen, dan 79 digunakan untuk analisis data. Singarimbun dan Effendi (2019), menyebutkan bahwa jumlah minimal untuk uji coba kuesioner adalah 30 responden agar distribusi nilai mendekati kurva normal, yang juga relevan dalam penelitian korelasional.

D. Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel adalah cara peneliti mengambil sampel atau contoh yang representatif dari populasi yang tersedia (Istiatin dan

Sudarwati, 2021: 112). Penelitian ini menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian, dengan demikian penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. (sugiyono, 2019) menjelaskan bahwa sampling jenuh atau sensus, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sedangkan penetapan responden untuk uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan *random sampling* yaitu pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2019: 85).

E. Sumber data

Pengumpulan data diperlukan beberapa jenis antara lain:

1. Data primer

Data primer yaitu data diperoleh langsung dari pihak yang diperlukan datanya (Istiatin & Sudarwati, 2021:33). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuisioner yang telah dibagikan dan diisi oleh responden terpilih.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah dibuat oleh orang lain atau data sudah jadi (Istiatin & Sudarwati, 2021:33). Data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari buku-buku terkait dengan Manajemen SDM dan jurnal ilmiah yang berjudul pengaruh pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

F. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen terdiri dari pengembangan karir (X_1), kompetensi pegawai (X_2), budaya kerja (X_3), komunikasi (X_4) dan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y).

G. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh langsung ke lokasi penelitian, untuk mencari data yang lengkap dan berkaitan dengan masalah yang diteliti.

1. Kuesioner

Metode utama yang digunakan dalam mengumpulkan data pada penelitian ini adalah menggunakan instrumen empat 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 pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi 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 kriteria sebagai berikut.

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Kurang Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

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.

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 didalam penelitian ini yaitu :

Tabel III.1
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi Variabel secara operasional	Indikator Penelitian	Kisi-Kisi
Kinerja (Y)	Kinerja merupakan output atas suatu produktifitas kerja yang di haasilkan oleh seseorang individu sehingga yang secara terukur dan mampu mencerminkan kualitas diri dalam suatu organisasi	1. Kuantitas pekerjaan (<i>Quantity of work</i>) 2. Kualitas pekerjaan (<i>Quality of work</i>) 3. Kemandirian (<i>Dependability</i>) 4. Inisiatif (<i>Initiative</i>) 5. Kerja sama (<i>Cooperation</i>) (Priansa, 2020: 271-172)	1. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan 2. Saya berusaha bekerja memenuhi target yang telah ditetapkan 3. Saya berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu 4. Saya memiliki inisiatif yang tinggi selama bekerja 5. Saya mampu berkomunikasi dengan <i>team</i> kerja secara baik

Pengembangan Karir (X1)	peningkatan kualitas diri dan pengetahuan serta status atau strata yang secara bertahap dan berkelanjutan dalam organisasi	1. Perencanaan karir 2. Pengembangan karir individu 3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM 4. Peran umpan balik terhadap kinerja (Priansa, 2020: 161)	1. Prestasi kerja menjadi kesempatan dalam pengembangan karir pegawai 2. Kesempatan untuk berkarir terbuka bagi semua pegawai 3. Kerjasama yang baik dan didukung jaringan kerja yang baik pula akan membuka kesempatan karyawan dalam berkarir 4. Peluang untuk tumbuh dan meningkatkan kemampuan terbuka untuk seluruh pegawai 5. Atasan membantu semua karyawan untuk mendapatkan pengembangan karir
Kompetensi Pegawai (X2)	kemampuan personal seorang individu yang digunakan untuk mengelola sumber daya diri yang dimiliki untuk dapat menyelesaikan tugas yang diamanahkan organisasi	1. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>) 2. Pemahaman (<i>Understanding</i>) 3. Keterampilan (<i>Skill</i>) 4. Sikap (<i>Attitude</i>) 5. Minat (<i>Interest</i>) (Basori, Prahiawan & Daenulhay, 2017)	1. Saya mampu mengemban tugas dan pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi 2. Saya mengetahui bidang pekerjaan saya dengan baik 3. Saya menguasai teknik-teknik dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien 4. Saya memahami standar pekerjaan yang telah ditetapkan 5. Dalam bekerja, saya selalu berorientasi pada proses dan hasil sehingga pekerjaan yang diemban lebih optimal
Budaya Kerja (X3)	nilai-nilai yang dimiliki organisasi yang keberadaanya menjadi pedoman dan acuan dalam upaya organisasi dalam mencapai	1. Kepemimpinan 2. Penampilan 3. Kesadaran akan waktu 4. Penghargaan dan pengakuan 5. Nilai dan kepercayaan	1. Saya mendapatkan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan 2. Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan

	tujuan	(Fatimah dan Aldri 2020)	pribadi/ kelompok 3. Saya berkomitmen mengerjakan tugas pekerjaan yang di tugaskan sesuai jadwal yang ditetapkan 4. Saya mempunyai sikap disiplin yang tinggi, dan selalu semangat dalam bekerja 5. Saya selalu jujur dalam bekerja ditempat bekerja
Komunikasi (X4)	penyampaian informasi, ide, gagasan dan pesan kepada pihak lain dengan menggunakan media tertentu dengan harapan pihak lain tersebut dapat menerima dan menangkap hal tersebut dengan benar	1. Kemudahan dalam memperoleh informasi 2. Intensitas komunikasi 3. Efektivitas komunikasi 4. Tingkat pemahaman pesan 5. Perubahan sikap (Mangkunegara, 2014)	1. Saya mendapatkan informasi yang jelas dan mudah dipahami dari atasan saya 2. Saya dapat berkonsultasi dengan atasan mengenai pekerjaan 3. Komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan 4. Saya melakukan koordinasi tentang pekerjaan dengan rekan kerja saya 5. Saya memberikan dukungan kepada rekan kerja lain

I. Uji Instrumen

Sebelum digunakan dalam penelitian, instrumen akan diujikan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo dan akan dilakukan pengujian-pengujian yang meliputi :

1. Uji validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur, mengukur yang ingin diukur. Penelitian ini 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 *IBM SPSS Statistic 26*.

Dengan rumus sebagai berikut :

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

(Sugiyono, 2019; 45)

Dimana,

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 pengujian instrumen validitas adalah sebagai berikut.

a. Uji validitas variabel kinerja

Hasil uji validitas variabel kinerja yang terdiri dari 5 (lima) butir pertanyaan seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel III.2
Hasil uji validitas kinerja

item	r hitung	r tabel	keterangan
A1	0,588	0,221	Valid
A2	0,705	0,221	Valid
A3	0,778	0,221	Valid
A4	0,761	0,221	Valid
A5	0,510	0,221	Valid

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel kinerja dinyatakan valid. Hal ini terlihat dari nilai r_{hitung} lebih besar dari 0,221 (r_{tabel}).

b. Uji validitas variabel Pengembangan karir

Instrumen variabel pengembangan karir terdiri dari 5 (lima) butir pertanyaan, hasil uji baliditas terlihat seperti tabel berikut.

Tabel III.3
Hasil uji validitas pengembangan karir

item	r hitung	r tabel	keterangan
B1	0,768	0,221	Valid
B2	0,805	0,221	Valid
B3	0,419	0,221	Valid
B4	0,777	0,221	Valid
B5	0,631	0,221	Valid

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel pengembangan karir adalah valid. Karena nilai r hitung lebih besar dari 0,221 (r_{tabel}).

c. Uji validitas variabel kompetensi pegawai

Instrumen variabel kompetensi pegawai terdiri dari 5 (lima) butir pertanyaan, hasil uji baliditas terlihat seperti tabel berikut

Tabel III.4
Hasil uji validitas Kompetensi Pegawai

item	r hitung	r tabel	keterangan
C1	0,880	0,221	Valid
C2	0,885	0,221	Valid
C3	0,897	0,221	Valid
C4	0,908	0,221	Valid
C5	0,854	0,221	Valid

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel kompetensi pegawai adalah valid. Karena nilai r hitung lebih besar dari 0,221 (r_{tabel}).

d. Uji validitas variabel Budaya kerja

Instrumen variabel budaya kerja terdiri dari 5 (lima) butir pertanyaan, hasil uji baliditas terlihat tabel berikut

Tabel III.5
Hasil uji validitas budaya kerja

item	r hitung	r tabel	keterangan
D1	0,567	0,221	Valid
D2	0,711	0,221	Valid
D3	0,811	0,221	Valid
D4	0,646	0,221	Valid
D5	0,760	0,221	Valid

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel budaya kerja adalah valid. Karena nilai r hitung lebih besar dari 0,221 (r_{tabel}).

e. Uji validitas variabel Komunikasi

Instrumen variabel komunikasi terdiri dari 5 (lima) butir pertanyaan, hasil uji validitas terlihat seperti tabel berikut.

Tabel III.6
Hasil uji validitas Komunikasi

item	r hitung	r tabel	keterangan
E1	0,744	0,221	Valid
E2	0,816	0,221	Valid
E3	0,882	0,221	Valid
E4	0,855	0,221	Valid
E5	0,749	0,221	Valid

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan hasil tabel uji validitas di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan variabel komunikasi adalah valid. Karena nilai r hitung lebih besar dari 0,221 (r_{tabel}).

2. 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. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur reliabilitas 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 *IBM SPSS Statistic 26*.

Persamaan *Cronbach Alpha*, sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

(Sugiyono, 2012: 35)

Dimana,

r_{11} = reliabilitas instrumen
 k = Banyaknya soal
 $\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varians butir
 σ_t^2 = Varians Total

Instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach 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)	0,680	>0,60	reliable
Pengembangan karir (X1)	0,715	>0,60	reliable
Kompetensi pegawai (X2)	0,930	>0,60	reliable
Budaya kerja (X3)	0,727	>0,60	reliable
Komunikasi (X4)	0,868	>0,60	reliable

Sumber: lampiran 3

Berdasarkan Tabel III.7 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. Analisa Data

1. Uji Asumsi Klasik

Metode regresi linear berganda dapat disebut baik jika model tersebut memenuhi normalitas data dan terbebas dari asumsi-asumsi klasik statistic multikolinearitas dan heterokedaritas. Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui apakah data mengalami penyimpangan atau tidak. Jika hasil regresi telah memenuhi asumsi-asumsi regresi maka nilai estimasi yang diperoleh akan bersifat BLUE, yang merupakan singkatan dari : *Best, Linear, Unbiased, Estimator* (Ghozali, 2015:109).

a. Uji Multikolinieritas

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).

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: 91-92). 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 digunakan untuk mengetahui apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui data normal atau tidak salah satunya dengan uji statistik non parametrik *Kolmogorov Smirnov test* (K-S).

Uji (K-S) dilakukan dengan membuat hipotesis :

Ho : Data residual berdistribusi normal

Ha : Data residual tidak berdistribusi normal

Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka Ho diterima, dan jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka Ho ditolak.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2018: 125). 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 (Sugiyono, 2019: 129).

2. Uji Regresi Linear Berganda

a. Model Regresi

Uji regresi linear berganda digunakan mengetahui pola variabel terikat dapat diprediksikan melalui variabel bebas. Pada regresi linear berganda bertujuan untuk menduga besarnya koefisien regresi dan menunjukkan besarnya pengaruh beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018:86). Model persamaan regresi yang digunakan ialah sebagai berikut:

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

Keterangan :

Y	: Variabel Kinerja Pegawai
X ₁	: Variabel Motivasi
X ₂	: Variabel Kompetensi
X ₃	: Variabel Kedisiplinan
X ₄	: Variabel Lingkungan Kerja
a	: konstanta
b ₁ , b ₂ , b ₃ , b ₄	: koefisien korelasi
e	: <i>error term</i> kesalahan pengganggu

b. Uji Kelayakan Model

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen (pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Rumus uji F yang digunakan adalah:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1-R^2) / (n-k-1)} \quad (\text{Kuncoro, 2013; 99})$$

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 pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai)

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

(ada pengaruh antara pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai)

- 2) Tingkat signifikansi (α) = 0,05

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

- 3) Kriteria pengujian

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

$$H_0 \text{ ditolak apabila } F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$$

- 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:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{Sb_i} \text{ (Kuncoro, 2013: 99)}$$

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 pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

$$H_a : \beta \neq 0,$$

Artinya ada pengaruh antara pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai.

2) Tingkat signifikansi (α) = 0,05

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak apabila $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

4) Kesimpulan

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

d. Uji Koefisien Determinan (R^2)

Menurut Kuncoro (2013: 100) disebut koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel-variabel bebas dalam model dapat menerangkan variabel terikat dan besarnya koefisien determinasi antara nol sampai dengan satu, sedangkan nilai R^2 kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Analisis ini untuk mengetahui

seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yang ditunjukkan dengan persentase. Rumus koefisien determinasi adalah :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum YX_1 + b_2 \sum YX_2 + b_3 \sum YX_3 + b_4 \sum YX_4}{\sum Y^2}$$

(Gujarati, 2012: 139)

Keterangan :

- R^2 = Koefisien determinasi
- b = Jumlah nilai variabel bebas
- Y = Kinerja pegawai
- X_1 = Pengembangan karir
- X_2 = Kompetensi pegawai
- X_3 = Budaya kerja
- X_4 = Komunikasi

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 unit instansi vertikal dari Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Pajak yang terbentuk pada tanggal 30 Oktober 2007 berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 55/PMK.01/2007. KPP Pratama Sukoharjo memiliki tugas utama dalam melakukan penghimpunan penerimaan pajak untuk wilayah kerja Kabupaten Sukoharjo dan Kabupaten Wonogiri. Dalam menjalankan kedudukannya sebagai kantor pelayanan maka memiliki kewajiban memberikan pelayanan prima kepada Wajib Pajak sehingga dapat meningkatkan kepatuhan dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya sehingga dapat berkontribusi dalam pembangunan nasional.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sukoharjo berlokasi di Jalan Jaksa Agung R. Suprpto No.7 Sukoharjo yang berada di area perkantoran pemerintahan Kabupaten Sukoharjo menjadikannya mudah dijangkau sehingga mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada para *stakeholder*. Sasaran strategis yang ingin dicapai adalah tercapainya penerimaan pajak yang optimal, kepatuhan tahun berjalan yang tinggi, edukasi dan pelayanan yang efektif, pengawasan kepatuhan material yang efektif, penegakan hukum yang efektif, data dan informasi yang

berkualitas, SDM yang kompeten, organisasi yang berkinerja tinggi, pengelolaan keuangan yang optimal.

2. Visi dan Misi KPP Pratama Sukoharjo

1) Visi

“Menjadi Kantor Pelayanan Pajak Terbaik di Indonesia.”

2) Misi

“Menyelenggarakan Sistem Administrasi Perpajakan serta membersihkan pelayanan, bantuan dan tuntutan kepada Wajib Pajak di Wilayah Kabupaten Sukoharjo dan Kabupaten Wonogiri dalam rangka menghimpun penerimaan pajak.”

3. Tugas Pokok dan Fungsi KPP Pratama Sukoharjo

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1031)

- a. KPP Pratama Sukoharjo mempunyai tugas 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 wewenanganya berdasarkan peraturan perundang-undangan
- b. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sukoharjo menyelenggarakan fungsi:

- 1) analisis, penjabaran, dan pencapaian target penerimaan pajak
- 2) penguasaan data dan informasi subjek dan objek pajak dalam wilayah wewenang KPP
- 3) pelayanan, edukasi, pendaftaran, dan pengelolaan pelaporan Wajib Pajak
- 4) pendaftaran Wajib Pajak, objek pajak, dan penghapusan Nomor Pokok Wajib Pajak
- 5) pengukuhan dan pencabutan pengukuhan Pengusaha Kena Pajak
- 6) pemberian dan/atau penghapusan Nomor Objek Pajak secara jabatan
- 7) penyelesaian tindak lanjut pengajuan/pencabutan permohonan Wajib Pajak maupun masyarakat
- 8) pengawasan, pemeriksaan, penilaian, dan penagihan pajak
- 9) pendataan, pemetaan Wajib Pajak dan objek pajak, dan pengenaan
- 10) penetapan, penerbitan, dan/atau pembetulan produk hukum dan produk layanan perpajakan
- 11) pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak
- 12) penjaminan kualitas data hasil perekaman dan hasil identifikasi data internal dan eksternal
- 13) pemutakhiran basis data perpajakan
- 14) pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan
- 15) pengelolaan kinerja dan pengelolaan risiko
- 16) pelaksanaan dan pemantauan kepatuhan internal

- 17) penatausahaan dan pengelolaan piutang pajak
- 18) pelaksanaan tindak lanjut kerja sama perpajakan
- 19) pengelolaan dokumen perpajakan dan nonperpajakan; dan
- 20) pelaksanaan administrasi kantor

4. Struktur Organisasi dan Tugas KPP Pratama Sukoharjo

Struktur organisasi merupakan bagan hierarki yang mengatur pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan hubungan antar anggota organisasi. Kantor Pelayanan Pajak Pratama 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 mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, pengelolaan kinerja, melakukan pemantauan pengendalian intern, pengujian kepatuhan dan manajemen risiko, internalisasi kepatuhan, penyusunan laporan, pengelolaan dokumen nonperpajakan, serta dukungan teknis pelaksanaan tugas.

b. Seksi Pelayanan

Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka pemberian layanan perpajakan yang berkualitas dan memastikan Wajib Pajak memahami hak dan kewajiban perpajakannya melalui pelaksanaan edukasi dan konsultasi perpajakan, pengelolaan registrasi perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, penerimaan, tindak lanjut, dan proses penyelesaian permohonan, saran dan/atau pengaduan, dan surat lainnya dari Wajib Pajak atau masyarakat, pemenuhan hak Wajib Pajak, serta melakukan penatausahaan dan penyimpanan dokumen perpajakan, dan melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk layanan perpajakan.

c. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan

Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka pencapaian target penerimaan pajak melalui pelaksanaan pemeriksaan,

pelaksanaan penilaian properti, bisnis, dan aset takberwujud, pelaksanaan tindakan penagihan, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, serta melakukan penatausahaan piutang pajak, dan melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk pemeriksaan, penilaian, dan penagihan.

d. Seksi Penjaminan Kualitas Data

Seksi Penjaminan Kualitas Data mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka penjaminan kualitas data melalui pencarian, pengumpulan, pengolahan, penyajian data dan informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pengelolaan dan tindak lanjut kerja sama perpajakan, penjaminan kualitas data yang berkaitan dengan kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi, penerusan data hasil penjaminan kualitas, tindak lanjut atas distribusi data, penatausahaan dokumen berkaitan dengan pembangunan data, dan pelaksanaan dukungan teknis pengolahan data, serta melakukan penyusunan monografi fiskal dan melakukan pengelolaan administrasi produk hukum dan produk pengolahan data perpajakan.

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 masing-masing mempunyai tugas melakukan analisis, penjabaran, dan pengelolaan dalam rangka memastikan Wajib Pajak mematuhi peraturan perundang-undangan

perpajakan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis pendataan dan pemetaan (mapping) subjek dan objek pajak, penguasaan wilayah, pengamatan potensi pajak dan penguasaan informasi, pencarian, pengumpulan, pengolahan, penelitian, analisis, pemutakhiran, dan tindak lanjut data perpajakan, pengawasan dan pengendalian mutu kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, imbauan dan konseling kepada Wajib Pajak, pengawasan dan pemantauan tindak lanjut pengampunan pajak, serta melakukan pengelolaan administrasi penetapan dan penerbitan produk hukum dan produk pengawasan perpajakan

f. Kelompok Fungsional Pemeriksa

Mempunyai tugas melakukan pengujian kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan untuk tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan.

g. Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan

Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi pajak, dan penyajian informasi perpajakan, melakukan edukasi dan konsultasi pajak, pelayanan, pengawasan dan ekstensifikasi pajak, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi KPP Pratama. Dalam melakukan tugas sebagaimana dimaksud

dalam Pasal 63, Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, dan penyajian profil potensi perpajakan;
- 2) Edukasi dan konsultasi pajak;
- 3) Pelayanan pajak;
- 4) Pengawasan dan ekstensifikasi pajak;
- 5) Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya; dan
- 6) Pelaksanaan administrasi kantor.

B. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Deskripsi data dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja di Kementerian Keuangan, dan lama bekerja 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	54	68%
Perempuan	25	32%
Jumlah	79	100%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2025

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 79 responden sebanyak 25 pegawai atau sebanyak 32% adalah perempuan sedangkan 54 pegawai (68%) laki-laki, dengan demikian responden terbanyak adalah laki-laki.

2. Usia

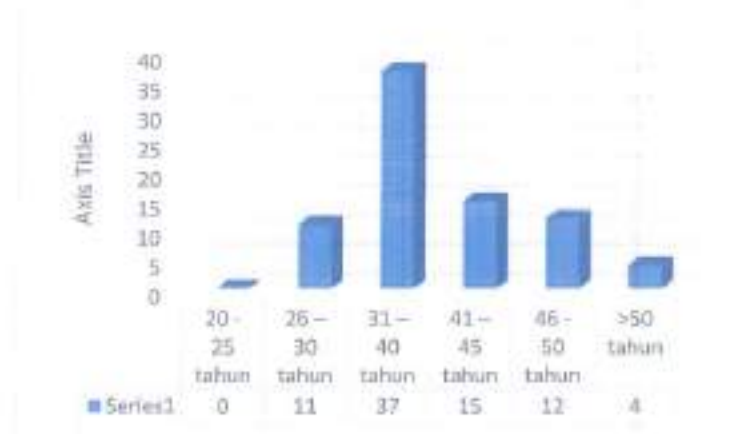
Berdasarkan hasil kuesioner, identitas responden berdasarkan kelompok usia terlihat seperti tabel berikut.

Table IV.2
Deskripsi responden berdasarkan Usia

Umur	Frekuensi	Persentase
20 - 25 tahun	0	0%
26 – 30 tahun	11	14%
31 – 40 tahun	37	47%
41 – 45 tahun	15	19%
46 - 50 tahun	12	15%
>50 tahun	4	5%
Jumlah	79	100%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan usia 20 - 25 tahun sebanyak 0 (0%), usia 26 – 30 tahun sebanyak 11 (14%), usia 31 – 40 tahun sebanyak 37 (47%), usia 41 – 45 tahun sebanyak 15 (19%), usia 46 – 50 tahun sebanyak 12 (15%) dan usia > 50 tahun sebanyak 4 (5%). Dengan demikian usia responden yang terbanyak adalah 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 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
SMA	0	0%
Diploma	18	23%
Sarjana (S1/D4)	36	46%
Magister (S2)	25	32%
Doktor (S3)	0	0%
Jumlah	79	100%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2025

Berikut grafik jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan.



Gambar IV.4. Grafik jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel dan gambar di atas menunjukkan bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 0 (0%), diploma sebanyak 18 (23%), sarjana (S1/D4) sebanyak 36 (46%), magister (S2) sebanyak 25 (32%), dan doktor (S3) sebanyak 0 (0%). Dengan demikian tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah S1 yaitu sebanyak 46%.

4. Masa Kerja di Kementerian Keuangan

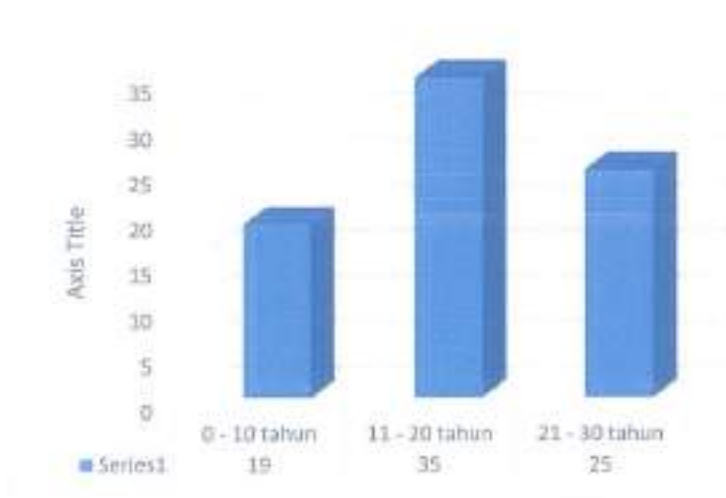
Tabel IV.4
Deskripsi responden berdasarkan Masa Kerja di Kementerian Keuangan

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	19	24%
11 - 20 tahun	35	44%
21 - 30 tahun	25	32%
Jumlah	79	100,0%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2025

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 di Kementrian Keuangan

5. Masa Kerja di KPP Pratama Sukoharjo

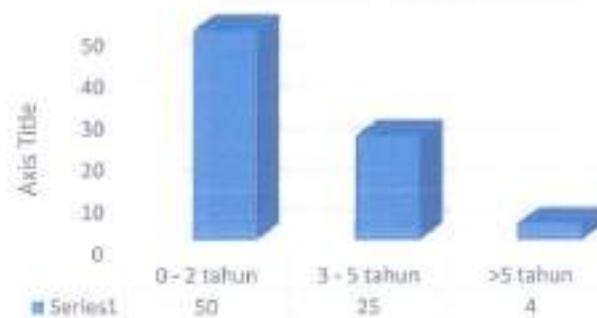
Masa kerja pegawai di KPP Pratama Sukoharjo, dikelompokkan dalam 3 (tiga) kategori yaitu 0-2 tahun, 3-5 tahun, dan > 5 tahun. Data tentang masa kerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo, terlihat seperti tabel berikut.

Tabel IV.5
Deskripsi responden berdasarkan Masa Kerja di KPP Pratama Sukoharjo

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 2 tahun	50	63%
3 - 5 tahun	25	32%
>5 tahun	4	5%
Jumlah	79	100,0%

Sumber : KPP Pratama Sukoharjo, 2025

Berikut grafik jumlah responden berdasarkan masa kerja di KPP Pratama Sukoharjo.



Gambar IV.6. Grafik jumlah responden berdasarkan masa kerja di KPP Pratama Sukoharjo

Tabel dan gambar di atas menunjukkan bahwa responden yang mempunyai masa kerja 0 - 2 tahun sebanyak 50 (63%), masa kerja 3 - 5 tahun sebanyak 25 (32%), dan masa kerja >5 tahun sebanyak 4 (5%). Dengan demikian jumlah responden terbanyak adalah responden dengan masa kerja 0 - 2 tahun (63%).

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.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan menentukan apakah data yang diamati berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-smirnov* dengan menggunakan SPSS. Hasil uji normalitas adalah sebagai berikut:

Tabel IV.6
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std.	,96197831
	Deviation	
Most Extreme	Absolute	,096
Differences	Positive	,096
	Negative	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z		,096
Asymp. Sig. (2-tailed)		,071
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data		

Sumber : lampiran 6

Tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil uji normalitas dengan bantuan SPSS diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,071 atau lebih besar dari 0,05. Hal itu menunjukkan bahwa data berdistribusi normal. Artinya penyebaran data simetris menyerupai kurva lonceng, dengan rata-rata berada di tengah dan sebagian besar data terkumpul di sekitar nilai rata-rata.

2. 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.7
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Pengembangan karir	.363	2.756	tidak terjadi multikolinieritas
Kompetensi pegawai	.237	4.213	tidak terjadi multikolinieritas
Budaya kerja	.229	4.374	tidak terjadi multikolinieritas
komunikasi	.287	3.482	tidak terjadi multikolinieritas

Sumber : lampiran 6

Berdasarkan tabel IV.7, menunjukkan bahwa masing-masing variabel mempunyai nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak mengalami *multikolinearitas*.

3. 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 $P \text{ value} \geq 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas dan jika $P \text{ value} \leq 0,05$ maka terjadi heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan bantuan program SPSS. Hasil uji heteroskedastisitas seperti tabel berikut:

Tabel IV.8
Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Batas	keterangan
Pengembangan karir	0,181	$>0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kompetensi pegawai	0,567	$>0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Budaya kerja	0,537	$>0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Komunikasi	0,731	$>0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber : lampiran 6

Tabel IV.8 menunjukkan bahwa nilai probabilitas pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukan variabel yang diajukan dalam penelitian tidak melanggar asumsi heteroskedastisitas. 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: pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja, dan komunikasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja.

pegawai KPP Pratama Sukoharjo. Output hasil SPSS uji regresi linear berganda terlihat seperti tabel berikut.

Tabel IV.9
Hasil uji regresi linier berganda

Model		Unstandardized	Standardized	t	Sig.
		Coefficients	Coefficients		
		B	Beta		
1	(Constant)	1.193		.934	.353
	Pengembangan karir	.213	.217	2.458	.016
	Kompetensi pegawai	.259	.264	2.422	.018
	Budaya kerja	.255	.251	2.260	.027
	Komunikasi	.232	.247	2.489	.015

Sumber: lampiran 7

Dari hasil uji regresi linier dapat diketahui :

$$\alpha = 1,193$$

$$\beta_1 = 0,213$$

$$\beta_2 = 0,259$$

$$\beta_3 = 0,255$$

$$\beta_4 = 0,232$$

Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 1,193 + 0,213 X_1 + 0,259 X_2 + 0,255 X_3 + 0,232 X_4$$

Interprestasi dari persamaan regresi tersebut adalah :

- 1) $\alpha = 1,193$, menunjukkan bahwa apabila variabel pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja, dan komunikasi bernilai 0, maka kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) sebesar 1,193.

- 2) $b_1 = 0,213$, menunjukkan koefisien pengembangan karir (X_1) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika pengembangan karir (X_1) semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,213
- 3) $b_2 = 0,259$, menunjukkan koefisien kompetensi pegawai (X_2) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika kompetensi pegawai (X_2) semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,259.
- 4) $b_3 = 0,255$, menunjukkan koefisien budaya kerja (X_3) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika budaya kerja (X_3) semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,255.
- 5) $B_4 = 0,232$, menunjukkan koefisien komunikasi (X_4) memberikan nilai positif yang berarti bahwa jika komunikasi (X_4) semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai Kantor KPP Pratama Sukoharjo (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,232.

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 pengembangan karir (X_1), kompetensi pegawai (X_2), budaya kerja (X_3), dan komunikasi (X_4), terhadap variabel dependent yaitu kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y). Hasil uji F terlihat seperti tabel berikut.

Tabel IV.10
Hasil Uji F

Model	F _{hitung}	F _{tabel}	Sig.	Std	Keterangan
1	70,196	2,18	0,000	0,05	Model layak

Sumber : lampiran 7

Hasil uji di atas menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($70,196 > 2,18$) dan nilai *signifikan* uji F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 ditolak, berarti pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja, dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor KPP Pratama Sukoharjo.

2. Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji signifikan secara parsial pengaruh variabel independen yang terdiri dari pengembangan karir (X_1), kompetensi pegawai (X_2), budaya kerja (X_3), dan komunikasi (X_4) terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y). Diperoleh hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS, hasilnya terlihat seperti tabel berikut :

Tabel IV.11
Hasil uji t

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Std	Keterangan
Pengembangan karir	2,458	1,665	0,016	$\leq 0,05$	Diterima
Kompetensi pegawai	2,422	1,665	0,018	$\leq 0,05$	Diterima
Budaya kerja	2,260	1,665	0,027	$\leq 0,05$	Diterima
komunikasi	2,489	1,665	0,015	$\leq 0,05$	Diterima

Sumber : lampiran 7

Berikut perhitungan untuk menguji keberartian koefisien regresi linear secara parsial menggunakan uji t :

- a. Hasil pengujian pengaruh pengembangan karir (X_1) terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) diperoleh nilai t_{hitung} , sedangkan nilai $> t_{tabel}$. Nilai t_{tabel} untuk N-2 (78-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,665, dengan demikian $2,458 > 1,665$, dengan nilai signifikan sebesar 0,016 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 ditolak dan menerima H_a , artinya pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

- b. Hasil pengujian pengaruh kompetensi pegawai (X2) terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,422 dengan demikian $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai t tabel untuk N-2 (78-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,665, dengan demikian $2,422 > 1,665$ dengan nilai *signifikan* sebesar 0,018 (lebih kecil dari 0,05), berarti H_0 ditolak dan menerima H_a , artinya kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.
- c. Hasil pengujian pengaruh budaya kerja (X3) terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai t tabel untuk N-2 (78-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,665, dengan demikian $2,260 > 1,665$ dengan nilai *signifikan* sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 ditolak dan menerima H_a , artinya budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.
- d. Pengujian pengaruh komunikasi (X4) terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$. Nilai t tabel untuk N-2 (78-2) taraf signifikan 0,05 adalah 1,665, dengan demikian $2,489 > 1,665$ dengan *signifikan* sebesar 0,015 lebih kecil dari 0,05, berarti H_0 ditolak dan menerima H_a , artinya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil analisis data dengan bantuan komputer program *SPSS Versi 18*, maka diperoleh hasil analisis data dalam penelitian ini nilai koefisien determinasi (R^2) sebagai berikut :

Tabel IV.12
Hasil uji Koefisien Determinasi (R^2) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension 1	.891 ^a	.794	.782	.98798

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Sumber : lampiran 7

Berdasarkan hasil tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa nilai *adjusted R Square* (R^2) dalam penelitian ini sebesar 0,782. Sehingga dapat diartikan bahwa *variasi* variabel independen yang terdiri dari pengembangan karir, kompetensi pegawai, budaya kerja, dan komunikasi terhadap variabel dependent yaitu kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo sebesar 78,2% sedangkan sisanya sebesar 21,8% dipengaruhi oleh faktor yang lainnya.

E. Pembahasan

1. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Hasil penelitian seperti disajikan pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini sejalan dengan penelitian Jatmiko dan Rahayu, (2022), dan Budiana, *et.al.*,

(2021), yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan serta sikap pegawai guna menunjang peningkatan kinerjanya, dengan demikian pengembangan merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan kerja individu guna menunjang tercapainya karir yang diinginkan. Pengembangan karier merupakan suatu pendekatan-pendekatan kegiatan secara formal untuk peningkatan-peningkatan atau perbaikan-perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan pegawai agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualitas dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan, dengan demikian perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dan mantap akan membantu pegawai maupun organisasi dalam meraih sukses. Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai Musfiratun *et.al.*, (2024), menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila kinerja pegawai meningkat. Oleh karena itu, pengembangan karier sangat diperlukan karena pengembangan karier memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya sehingga pegawai mengetahui peran, tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja yang nantinya akan berdampak pada performa kinerja pegawai yang maksimal untuk Instansinya..

2. Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Hasil penelitian seperti disajikan pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini sejalan dengan penelitian Jatmiko dan Rahayu, (2022); Budiana, *et.al.*, (2021); Pratama, (2020), dan penelitian Narantikasari & Widarta (2024), yang menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi merupakan merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Kompetensi sangat penting dalam suatu organisasi swasta maupun organisasi sektor publik, dengan adanya kompetensi maka organisasi dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu yang diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Adanya kompetensi juga memudahkan organisasi dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan pegawai. Hubungannya kompetensi terhadap kinerja Spencer & Spencer dalam Yuliyanti (2018) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai

sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.

3. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Hasil penelitian seperti disajikan pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini sejalan dengan penelitian Sembiring, *et.al.*, (2020); Fatimah dan Frinaldi, (2020); Herwanto dan Radiansyah, (2022); Sanjaya, (2021), dan Cherian, *et.al.*, (2021) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya kerja merupakan falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau "bekerja. Budaya kerja berperan penting bagi seseorang dan juga bagi perusahaan dimana ia bekerja. Budaya kerja yang baik membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya lain yang dimiliki perusahaan dan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja juga bermanfaat bagi instansi tempat kerjanya.

Budaya kerja yang baik dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif, serta menciptakan suasana

kerja yang kondusif. Oleh karena itu, baik individu maupun organisasi harus berkomitmen untuk terus membangun dan memelihara budaya kerja yang positif, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan menghadapi tantangan di masa depan dengan lebih percaya diri. Kaitanya budaya kerja terhadap kinerja Handayani, (2024), menyatakan bahwa budaya kerja mempengaruhi bagaimana pegawai menghadapi tantangan dan perubahan. Dalam lingkungan yang dinamis, pegawai yang memiliki budaya kerja yang kuat akan lebih adaptif dan mampu menghadapi berbagai situasi dengan lebih baik. Mereka akan lebih terbuka terhadap perubahan dan siap untuk belajar hal-hal baru, yang sangat penting dalam era digital saat ini, sehingga budaya kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan.

4. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo

Hasil penelitian seperti disajikan pada tabel IV.11 menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai hal ini sejalan dengan penelitian Nugraha, *et.al.*, (2022); Hasibuan, *et.al.*, (2022); Najati dan Susanto, (2022); Mamesah, *et.al.*, (2022), dan Choon Hee, *et.al.*, (2019), yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Komunikasi merupakan hal yang sangat dalam organisasi, dan merupakan tulang punggung operasional, meningkatkan kolaborasi, dan membangun budaya kerja yang positif. Tanpa komunikasi yang efektif,

sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, sementara komunikasi yang baik membantu meningkatkan produktivitas, memperkuat hubungan antar anggota, serta memperjelas tujuan dan tanggung jawab semua pihak. Komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi merupakan kunci penting untuk mendukung kinerja, karena komunikasi yang baik meningkatkan koordinasi, produktivitas, dan kolaborasi tim, sementara komunikasi yang buruk dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang jelas membantu menyelaraskan pemahaman karyawan tentang tujuan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memperkuat hubungan kerja. Komunikasi yang bagus dapat meningkatkan partisipasi karyawan, mengurangi konflik, dan memperkuat kolaborasi tim, yang pada akhirnya berdampak baik pada produktivitas organisasi. Komunikasi yang efektif juga mendorong karyawan untuk bertanya dan mencari klarifikasi jika ada sesuatu yang tidak mereka pahami, sehingga membantu mereka menghindari kesalahpahaman dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan jujur antara manajer dan karyawan juga memungkinkan adanya umpan balik yang konstruktif. Umpan balik ini berharga karena membantu karyawan untuk lebih memahami kinerja mereka, apa yang telah mereka lakukan dengan baik, dan bidang apa yang masih memerlukan perbaikan. Dengan komunikasi yang lancar dan efektif, pegawai merasa lebih dihargai dan didukung dalam pekerjaannya. Pegawai menjadi lebih termotivasi dan bersemangat untuk memberikan hasil terbaik. Hal ini tidak hanya

meningkatkan efisiensi kerja individu tetapi juga seluruh organisasi. Pada akhirnya, komunikasi yang efektif akan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien dimana setiap pegawai dapat bekerja secara maksimal dan merasa puas dengan pekerjaannya. Kaitanya komunikasi terhadap kinerja Mangkunegara (2020), berpendapat bahwa komunikasi memiliki beberapa fungsi yang sangat penting dalam organisasi untuk mendukung kelancaran hubungan antarindividu, mencapai tujuan bersama, dan meningkatkan kinerja. Wati & Lestari (2024) menyebutkan bahwa komunikasi yang efektif merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong keberhasilan perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. Sebab, dengan adanya komunikasi yang baik dan terbuka akan mempermudah koordinasi dan kerjasama antara rekan kerja, tim, dan departemen.

F. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini membahas tentang pengaruh pengembangan karir, kompetensi, budaya organisasi, komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan subjek penelitian pegawai 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 pengembangan karir, kompetensi, budaya kerja, dan komunikasi sebesar 79,4% artinya masih terdapat variabel lain

yang mempengaruhi kinerja pegawai yang belum diteliti pada penelitian ini.

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 kuesoner diisi oleh orang lain.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo
2. Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo
3. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo
4. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sukoharjo

B. Implikasi

1. Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan pemahaman tentang pengaruh pengembangan karir, kompetensi, budaya kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dan memberikan kontribusi penting dalam memperluas pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, serta menjadi landasan bagi penelitian selanjutnya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Praktis

Untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu mempertimbangkan program pengembangan karir, kompetensi pegawai, penerapan budaya kerja, dan menerapkan komunikasi yang efektif.

C. Saran-Saran

1. Kantor KPP Sukoharjo

Sebaiknya untuk meningkatkan kinerja pegawai, KPP Pratama Sukoharjo menerapkan pengembangan karir secara transparan, meningkatkan kompetensi pegawai melalui berbagai pelatihan, dan memberi kesempatan untuk mengikuti jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi, menerapkan budaya kerja yang produktif, dan menciptakan iklim komunikasi yang transparan.

2. Peneliti Berikutnya

Sebaiknya dilakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan menggunakan variabel bebas selain yang telah digunakan dalam penelitian ini, dengan wilayah penelitian yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Volume 3, Nomor 2, September 2020.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Basori, M.A.N., Prahiawan, W., & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*. Vol. 1 (2): hh.149-157 (2017).
- Budiana, I. M. A., Landra, N., & Puspitawati, N. M. D. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Manggis, Kabupaten Karangasem. Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Manggis, Kabupaten Karangasem. *Values*, Vol. 2 No. 2 (2021).
- Cherian, J., Gaikar, V., & Pech, R. (2021). *Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE)*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 7, Issue 1.
- Dewi, O. K., Sundjoto, & Rahayu, S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangkalan. *Jurnal Manajemen Dewantara*, Vol 7 No 2 (2023): 120 - 135.
- Dian, P. A. (2022). Kinerja Pegawai Ditinjau Dari *Work Life Balance*, Mutasi Kerja, *Employee Engagement*, Dan *Job Satisfaction* Pada KPP Pratama Karanganyar. 2022.
- Fatimah, S., & Frinaldi, A. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Sungai Geringging. *Jurnal Mahasiswa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, Volume 2, Nomor 3, Tahun 2020.
- Gaho, Tety Suryani (2024) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di UPTD Puskesmas Onolalu Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, vol. 7. No. 2
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS. Edisi 7*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hanaysha, J. R., Shriedeh, F. B., & In'airat, M. (2023). Impact of classroom environment, teacher competency, information and communication technology resources, and university facilities on student engagement and academic performance. *International Journal of Information Management Data Insights*, Vol. 3, no. 2.
- Hasibuan, L. M., Pasaribu, S.E., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol 5 No 1, Januari 2022.
- Hasibuan, Malayu. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hee, O. C., Qin, D. A. H., Kowang, T. O., Husin, M. Md., & Ping, L. L. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Volume-8 Issue-3S2, October 2019.
- Herwanto, & Radiansyah, E. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cabang Windu Karsa Bakauheni Lampung Selatan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 11 No. 1 (2022).
- Hery, Alexander. (2023). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Papas Sinar Sinanti.
- Hossain, M. I., Heng, T. B., Lee, C. L., & Islam, Md. T. (2022). Green Human Resource Management, Top Management Commitment, Green Culture, and Green Performance of Malaysian Palm Oil Companies. *International Journal of Technology*, Vol 13, No 5 (2022).
- Hulu, Amelia Risky (2023) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Sumut Cabang Telukdalam. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, vol. 6 nomor 1
- Ibrahim, A. (2021). *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Bisnis Islam*. Banda Aceh: Ar-Raniry Press.
- Istiatin, dan Sudarwati. (2022). *Pengantar Metodologi Penelitian*. Surakarta: Universitas Islam Batik Surakarta.
- Jatmiko, L., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Surabaya Wonocolo. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, Vol. 6 No. 2 (2022): Agustus 2022.
- Khundori, Z. (2024). Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Telkom Akses Witel Yogyakarta. *Jurnal dan Skripsi Ekonomi dan Bisnis*, eprint/436 Agustus 2024.
- Lumanauw, M. K. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 6 No.1 Maret 2022.

- Mamesah, S. N., Dotulong, L. O. H., & Pandowo, M. H. Ch. (2022). Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Sahid Kassarua Di Kota Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 10 No. 1 (2022); JE: Vol 10 No 1 (2022).
- Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Maslow, Abraham H., (2013) *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta: PT. PBP.
- Maulana, A., Puspitadewi, I., Holisah, S., (2025). Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Jember. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan* Vol: 6, No 3, 2025, Page: 1-11.
- Mondy, Wayne R. and Noe, Robert M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. Terjemahan: Wijanarko.
- Musfiratun, Gunarto, M., Geraldina, I., (2024). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi, & Bisnis*, Vol. 5, No. 1, Februari 2024
- Najati, H. A., & Susanto, A. H. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Inews Jakarta. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi (JURRIE)*, Vol.1, No.2 Oktober 2022.
- Narantikasari, M., & Widarta. (2024). Pengaruh Kompetensi, Kerjasama Tim, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Daerah DIY Kabupaten Bantul. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, Vol 28 No 1 (2024).
- Nugraha, A. P., Fatmahan, S., Susanti, N. I., & Tamtomo, A. W. (2022). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan, Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Kantor. *Journal of Indonesian Science Economic Research (JISER)*, Vol 4, No 1, February 2022.
- Park, Y. H. (2020). *Career Competencies and Perceived Work Performance*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 7 No 6 (2020) 317 – 326.
- Pramono, A., & Pratama, R. R. G. (2020). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Relevansi Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(2):1-13.
- Pratiwi, Y., Haris, R.A., Junaidi (2023). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos

- Indonesia (Persero) Kota Probolinggo, *JUMAD (Journal Manajemen, Accounting, and Digital Business)* , Vol. 1 No. 2 April 2023, Hal 281-290
- Priansa, Donni Juni. (2020). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmania, M. M., & Tannar, O. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan. *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah Al-Kharaj*, Vol. 6 No. 5 (2024).
- Rivai, Veithzal. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Salmida. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Tingkat II Kota Subulussalam Aceh. *Jurnal dan Skripsi Ekonomi dan Bisnis*, 2018.
- Sanjaya, F. A. (2021). Dampak Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT Kaltrabu Indah Tour & Travel Banjarmasin). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, Vol. 7 No. 1 (2021).
- Sembiring, R., Winarto, & Sianipar, N. S. R. (2020). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Di Rumah Sakit Milik Pemerintah). *Jurnal Ilmiah Methonmi*, Volume 6 Nomor 1 (2020).
- Sinaga, P. S. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4-Jun-2018.
- Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudiro, Achmad dan Putri Oktaria Ardika. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Bumi Aksara
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sukartini & Gaol, Porman Lumban. (2022) Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, vol. 4 no 2.
- Syafitri, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Service Resto Ayam Penyet Cabe Hijau Medan Sunggal. *Jurnal dan Skripsi Ekonomi dan Bisnis*, 2024.
- Yusuf, Muhammad Fahrudin. 2021. *Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi*. Edited by Daru Tungga Aji. Yogyakarta: Pustaka Ilmu

KUISIONER PENELITIAN

UJI COBA

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

1. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Saya berusaha bekerja memenuhi target yang telah ditetapkan
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
3. Saya berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
4. Saya memiliki inisiatif yang tinggi selama bekerja
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
5. Pemimpin Saya memberikan pekerjaan yang standart kepada setiap pegawainya
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

Pengembangan Karir

1. Prestasi kerja menjadi kesempatan dalam pengembangan karir pegawai
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Kesempatan untuk berkarir terbuka bagi semua pegawai
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

3. Kerjasama yang baik dan didukung jaringan kerja yang baik pula akan membuka kesempatan karyawan dalam berkarir
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
4. Peluang untuk tumbuh dan meningkatkan kemampuan terbuka untuk seluruh pegawai
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
5. Atasan membantu semua karyawan untuk mendapatkan pengembangan karir
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

Kompetensi Pegawai

1. Saya mampu mengemban tugas dan pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Saya mengetahui bidang pekerjaan saya dengan baik
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
3. Saya menguasai teknik-teknik dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
4. Saya memahami standar pekerjaan yang telah ditetapkan
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju

- e. Sangat Setuju
- 5. Dalam bekerja, saya selalu berorientasi pada proses dan hasil sehingga pekerjaan yang diemban lebih optimal
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

Budaya Kerja

1. Saya mendapatkan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/ kelompok
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
3. Saya berkomitmen mengerjakan tugas pekerjaan yang di tugaskan sesuai jadwal yang ditetapkan
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
4. Saya mempunyai sikap disiplin yang tinggi, dan selalu semangat dalam bekerja
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
5. Saya selalu jujur dalam bekerja ditempat bekerja
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

Komunikasi

1. Saya mendapatkan informasi yang jelas dan mudah dipahami dari atasan saya
 - a. Sangat Tidak Setuju

- b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Saya dapat berkonsultasi dengan atasan mengenai pekerjaan
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
3. Komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
4. Saya melakukan koordinasi tentang pekerjaan dengan rekan kerja saya
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
5. Saya memberikan dukungan kepada rekan kerja lain
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

HASIL KUESIONER UJI COBA INSTRUMEN
VARIABEL KINERJA (Y)

No.res	1	2	3	4	5	Y
1	4	5	5	4	4	22
2	5	5	5	5	4	24
3	5	5	5	4	5	24
4	5	5	5	4	4	23
5	5	5	5	5	5	25
6	5	5	5	4	4	23
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	4	5	4	23
9	5	5	5	4	4	23
10	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	4	5	21
12	4	4	4	4	4	20
13	5	4	5	4	5	23
14	5	5	5	4	4	23
15	5	5	5	5	4	24
16	5	5	5	4	4	23
17	5	5	5	4	4	23
18	5	5	5	5	5	26
19	5	5	5	5	4	24
20	5	5	5	5	4	24
21	5	5	5	5	5	26
22	5	5	4	4	4	22
23	4	4	4	4	4	20
24	5	5	5	4	4	23
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	4	4	23
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	4	24
29	5	4	4	5	4	22
30	5	5	5	5	5	25

HASIL KUESIONER UJI COBA
VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (X1)

No. res	1	2	3	4	5	X1
1	4	5	5	5	5	24
2	4	4	4	4	4	20
3	5	5	5	5	5	25
4	4	5	4	4	4	21
5	5	5	4	4	4	22
6	5	5	5	5	4	24
7	4	4	4	4	4	20
8	4	5	4	4	4	21
9	4	4	5	4	4	21
10	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	4	5	21
12	4	4	4	4	4	20
13	4	5	4	5	5	23
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	5	5	4	24
16	4	4	4	4	4	20
17	4	5	4	5	5	23
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	5	5	4	22
21	5	5	4	5	5	24
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	4	4	4	20
24	5	4	5	4	4	22
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	4	5	4	4	22
30	4	4	5	5	5	23

HASIL KUESIONER UJI COBA

VARIABEL KOMPENSASI (X2)

No. Res	1	2	3	4	X2
1	4	4	4	4	4
2	5	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	5
6	5	4	4	5	5
7	4	4	4	4	4
8	5	4	4	4	4
9	4	4	4	4	5
*10	5	5	4	5	5
*11	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	5	5	4
14	4	4	4	4	4
15	5	4	4	4	5
16	4	4	4	4	4
17	5	4	4	4	4
18	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5
20	5	5	4	4	5
21	4	4	4	4	5
22	4	5	5	5	4
23	4	4	4	4	4
24	5	4	5	5	5
25	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5
29	5	4	5	4	4
30	5	5	5	4	5

HASIL KUESIONER UJI COBA

VARIABEL BUDAYA KERJA (X3)

No. Res	1	2	3	4	X3
1	5	4	4	4	5
2	4	4	4	4	4
3	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4
7	5	5	5	4	5
8	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5
10	4	4	5	5	5
11	5	5	5	4	4
12	4	5	4	5	5
13	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	5	5	4	5	5
20	5	4	5	5	5
21	5	4	4	4	5
22	4	4	4	4	4
23	4	5	5	4	4
24	4	4	4	4	4
25	4	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4
27	5	5	5	4	5
28	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5
30	4	4	5	5	5

HASIL KUESIONER UJI COBA

VARIABEL KOMUNIKSAI (X4)

No. Res	1	2	3	4	5	X4
1	4	5	4	5	4	22
2	4	4	4	4	4	20
3	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	4	23
6	4	4	4	5	4	21
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	4	4	5	5	5	23
10	5	5	5	5	5	25
11	5	5	5	4	4	23
12	4	4	4	4	4	20
13	5	5	4	4	5	23
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	5	5	5	23
16	4	4	4	4	4	20
17	5	5	5	5	5	25
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	4	4	5	21
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	5	5	22
25	5	5	5	5	5	25
26	4	4	4	4	4	20
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	4	5	4	4	22
30	5	5	5	5	5	25

HASIL UJI VALIDITAS & RELIABILITAS

UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA

		a1	a2	a3	a4	a5	y
a1	Pearson Correlation	1	,241	,347	,243	,026	,588**
	Sig. (2-tailed)		,200	,060	,196	,892	,001
	N	30	30	30	30	30	30
a2	Pearson Correlation	,241	1	,598**	,421*	,179	,705**
	Sig. (2-tailed)	,200		,000	,021	,343	,000
	N	30	30	30	30	30	30
a3	Pearson Correlation	,347	,598**	1	,536**	,179	,778**
	Sig. (2-tailed)	,060	,000		,002	,343	,000
	N	30	30	30	30	30	30
a4	Pearson Correlation	,243	,421*	,536**	1	,332	,761**
	Sig. (2-tailed)	,196	,021	,002		,073	,000
	N	30	30	30	30	30	30
a5	Pearson Correlation	,026	,179	,179	,332	1	,510**
	Sig. (2-tailed)	,892	,343	,343	,073		,004
	N	30	30	30	30	30	30
y	Pearson Correlation	,588**	,705**	,778**	,761**	,510**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,004	
	N	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDITAS PENGEMBANGAN KARIR (X1)

		b1	b2	b3	b4	b5	x1
b1	Pearson Correlation	1	,571**	-,063	,337	,599**	,768**
	Sig. (2-tailed)		,001	,739	,069	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
b2	Pearson Correlation	,571**	1	,190	,584**	,207	,805**
	Sig. (2-tailed)	,001		,316	,001	,272	,000
	N	30	30	30	30	30	30
b3	Pearson Correlation	-,063	,190	1	,447*	,111	,419*
	Sig. (2-tailed)	,739	,316		,013	,560	,021
	N	30	30	30	30	30	30
b4	Pearson Correlation	,337	,584**	,447*	1	,392*	,777**
	Sig. (2-tailed)	,069	,001	,013		,032	,000
	N	30	30	30	30	30	30
b5	Pearson Correlation	,599**	,207	,111	,392*	1	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000	,272	,560	,032		,000
	N	30	30	30	30	30	30
x1	Pearson Correlation	,768**	,805**	,419*	,777**	,631**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,021	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDITAS KOMPENSASI (X2)

		c1	c2	c3	c4	c5	x2
c1	Pearson Correlation	1	,806**	,738**	,653**	,674**	,880**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
c2	Pearson Correlation	,806**	1	,791**	,719**	,593**	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
c3	Pearson Correlation	,738**	,791**	1	,794**	,650**	,897**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
c4	Pearson Correlation	,653**	,719**	,794**	1	,866**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
c5	Pearson Correlation	,674**	,593**	,650**	,866**	1	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
x2	Pearson Correlation	,880**	,885**	,897**	,908**	,854**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDITAS BUDAYA KERJA (X3)

		d1	d2	d3	d4	d5	x3
d1	Pearson Correlation	1	,244	,446*	,157	,313	,567**
	Sig. (2-tailed)		,193	,014	,406	,092	,001
	N	30	30	30	30	30	30
d2	Pearson Correlation	,244	1	,614**	,191	,459*	,711**
	Sig. (2-tailed)	,193		,000	,313	,011	,000
	N	30	30	30	30	30	30
d3	Pearson Correlation	,446*	,614**	1	,326	,523**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,014	,000		,079	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30
d4	Pearson Correlation	,157	,191	,326	1	,383*	,646**
	Sig. (2-tailed)	,406	,313	,079		,037	,000
	N	30	30	30	30	30	30
d5	Pearson Correlation	,313	,459*	,523**	,383*	1	,760**
	Sig. (2-tailed)	,092	,011	,003	,037		,000
	N	30	30	30	30	30	30
x3	Pearson Correlation	,567**	,711**	,811**	,646**	,760**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDITAS KOMUNIKASI (X4)

		e1	e2	e3	e4	e5	x4
e1	Pearson Correlation	1	,818**	,464**	,420*	,306	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,021	,101	,000
	N	30	30	30	30	30	30
e2	Pearson Correlation	,818**	1	,577**	,503**	,403*	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,005	,027	,000
	N	30	30	30	30	30	30
e3	Pearson Correlation	,464**	,577**	1	,873**	,659**	,882**
	Sig. (2-tailed)	,010	,001		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
e4	Pearson Correlation	,420*	,503**	,873**	1	,665**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,021	,005	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
e5	Pearson Correlation	,306	,403*	,659**	,665**	1	,749**
	Sig. (2-tailed)	,101	,027	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
x4	Pearson Correlation	,744**	,816**	,882**	,855**	,749**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KINERJA (Y)

Cronbach's Alpha	N of Items
.660	5

HASIL UJI RELIABILITAS PENGEMBANGAN KARIR (X1)

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	5

HASIL UJI RELIABILITAS KOMPENSASI (X2)

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	5

HASIL UJI RELIABILITAS BUDAYA KERJA (X3)

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	5

HASIL UJI RELIABILITAS KOMUNIKASI (X4)

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	5

KUISIONER PENELITIAN

Identitas Responden

1. Nama: _____
2. Jenis kelamin:
 - c. Laki-laki
 - d. 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

7. Bacalah setiap pertanyaan atau pernyataan dengan cermat sebelum memberikan jawaban.
8. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan pendapat atau kondisi Anda.
9. Jawaban diberikan dengan cara memberi tanda ceklis (✓) atau lingkaran pada pilihan yang tersedia sesuai dengan instruksi di setiap bagian kuesioner.
10. Pilihan skala likertnya adalah :
 - a. STS = Sangat Tidak Setuju
 - b. TS = Tidak Setuju
 - c. N = Kurang Setuju
 - d. S = Setuju
 - e. SS = Sangat Setuju
11. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, jadi berikan jawaban yang paling menggambarkan kondisi atau opini Anda yang sebenarnya.
12. 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

1. Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Saya berusaha bekerja memenuhi target yang telah ditetapkan
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
3. Saya berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
4. Saya memiliki inisiatif yang tinggi selama bekerja
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
5. Pemimpin Saya memberikan pekerjaan yang standart kepada setiap pegawainya
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

Pengembangan Karir

1. Prestasi kerja menjadi kesempatan dalam pengembangan karir pegawai
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
2. Kesempatan untuk berkarir terbuka bagi semua pegawai
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
3. Kerjasama yang baik dan didukung jaringan kerja yang baik pula akan membuka kesempatan karyawan dalam berkarir

- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
4. Peluang untuk tumbuh dan meningkatkan kemampuan terbuka untuk seluruh pegawai
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
5. Atasan membantu semua karyawan untuk mendapatkan pengembangan karir
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

Kompetensi Pegawai

6. Saya mampu mengemban tugas dan pekerjaan yang telah diberikan oleh organisasi
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
7. Saya mengetahui bidang pekerjaan saya dengan baik
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
8. Saya menguasai teknik-teknik dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
9. Saya memahami standar pekerjaan yang telah ditetapkan
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

10. Dalam bekerja, saya selalu berorientasi pada proses dan hasil sehingga pekerjaan yang diemban lebih optimal
- Sangat Tidak Setuju
 - Tidak Setuju
 - Kurang Setuju
 - Setuju
 - Sangat Setuju

Budaya Kerja

6. Saya mendapatkan dukungan dari atasan dalam melakukan pekerjaan:
- Sangat Tidak Setuju
 - Tidak Setuju
 - Kurang Setuju
 - Setuju
 - Sangat Setuju
7. Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum daripada kepentingan pribadi/ kelompok
- Sangat Tidak Setuju
 - Tidak Setuju
 - Kurang Setuju
 - Setuju
 - Sangat Setuju
8. Saya berkomitmen mengerjakan tugas pekerjaan yang di tugaskan sesuai jadwal yang ditetapkan
- Sangat Tidak Setuju
 - Tidak Setuju
 - Kurang Setuju
 - Setuju
 - Sangat Setuju
9. Saya mempunyai sikap disiplin yang tinggi, dan selalu semangat dalam bekerja
- Sangat Tidak Setuju
 - Tidak Setuju
 - Kurang Setuju
 - Setuju
 - Sangat Setuju
10. Saya selalu jujur dalam bekerja ditempat bekerja
- Sangat Tidak Setuju
 - Tidak Setuju
 - Kurang Setuju
 - Setuju
 - Sangat Setuju

Komunikasi

6. Saya mendapatkan informasi yang jelas dan mudah dipahami dari atasan saya
- Sangat Tidak Setuju
 - Tidak Setuju

- c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
7. Saya dapat berkonsultasi dengan atasan mengenai pekerjaan
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
8. Komunikasi yang baik dengan pegawai bagian lain mempermudah saya untuk memperoleh informasi secara cepat tentang pekerjaan
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
9. Saya melakukan koordinasi tentang pekerjaan dengan rekan kerja saya
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju
10. Saya memberikan dukungan kepada rekan kerja lain
- a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Kurang Setuju
 - d. Setuju
 - e. Sangat Setuju

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL KINERJA (Y)

No	1	2	3	4	5	Y
1	4	5	5	4	5	23
2	4	5	5	4	4	22
3	5	5	5	5	4	24
4	5	5	5	4	5	24
5	5	5	5	4	4	23
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	4	4	23
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	4	5	4	23
10	5	5	5	4	4	23
11	5	5	5	5	5	25
12	4	4	4	4	5	21
13	4	4	4	4	4	20
14	5	4	5	4	5	23
15	5	5	5	4	4	23
16	5	5	5	5	4	24
17	5	5	5	4	4	23
18	5	5	5	4	4	23
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	4	24
21	5	5	5	5	4	24
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	4	4	4	22
24	4	4	4	4	4	20
25	5	5	5	4	4	23
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	4	4	23
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	4	24
30	5	4	4	5	4	22
31	5	5	5	5	5	25
32	4	4	4	2	2	16
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	3	4	4	3	3	17
36	4	5	5	4	5	23
37	5	5	5	4	4	23
38	5	4	5	4	5	23
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20

42	4	4	5	4	4	21
43	4	4	4	4	4	20
44	4	4	5	4	4	21
45	4	4	4	4	4	20
46	5	5	5	4	4	23
47	5	5	5	5	4	24
48	5	5	5	5	5	25
49	5	5	5	5	4	24
50	4	4	4	4	4	20
51	5	5	5	4	4	23
52	4	5	4	4	4	21
53	4	4	4	4	4	20
54	5	5	5	5	5	25
55	4	5	4	4	4	21
56	5	5	5	5	5	25
57	5	5	5	5	5	25
58	5	5	5	5	4	24
59	4	5	5	5	5	24
60	5	5	5	5	4	24
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	5	5	5	4	4	23
64	4	4	4	4	4	20
65	5	5	5	5	4	24
66	5	5	5	4	5	24
67	4	5	5	4	4	22
68	5	5	5	5	4	24
69	4	5	4	3	4	20
70	5	5	5	5	4	24
71	4	4	4	4	4	20
72	4	5	5	4	2	20
73	5	5	5	5	4	24
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	5	4	4	4	21
77	5	5	5	5	4	24
78	5	5	5	5	4	24
79	4	4	4	3	4	19

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR (X1)

No.	1	2	3	4	5	X1
1	4	4	5	4	5	22
2	4	5	5	5	5	24
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	4	5	4	4	4	21
6	5	5	4	4	4	22
7	5	5	5	5	4	24
8	4	4	4	4	4	20
9	4	5	4	4	4	21
10	4	4	5	4	4	21
11	5	5	5	5	5	25
12	4	4	4	4	5	21
13	4	4	4	4	4	20
14	4	5	4	5	5	23
15	4	4	4	4	4	20
16	5	5	5	5	4	24
17	4	4	4	4	4	20
18	4	5	4	5	5	23
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	5	5	4	22
22	5	5	4	5	5	24
23	4	4	4	4	4	20
24	4	4	4	4	4	20
25	5	4	5	4	4	22
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	4	5	4	4	22
31	4	4	5	5	5	23
32	3	3	3	3	2	14
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	3	19
36	4	4	5	4	4	21
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	5	4	4	21
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	5	21
41	4	4	4	4	4	20

42	4	4	4	5	4	21
43	4	4	4	4	4	20
44	5	5	5	5	5	25
45	4	4	4	4	4	20
46	5	5	5	5	5	25
47	5	5	5	5	4	24
48	5	5	5	5	5	25
49	5	5	5	5	5	25
50	4	4	5	5	4	22
51	4	5	4	4	5	22
52	4	5	5	5	4	23
53	4	4	4	4	4	20
54	5	5	5	5	5	25
55	4	4	4	4	4	20
56	5	4	5	5	5	24
57	5	5	5	5	5	25
58	5	4	4	4	5	22
59	4	5	5	4	5	23
60	5	4	3	4	5	21
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	5	4	4	4	4	21
64	4	4	4	4	5	21
65	3	3	5	4	5	20
66	5	5	4	4	4	22
67	4	4	5	4	4	21
68	5	4	3	4	3	19
69	2	2	4	2	3	13
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	4	4	20
72	4	4	4	4	4	20
73	4	4	5	4	4	21
74	4	4	3	4	4	19
75	4	4	4	4	4	20
76	3	1	4	4	5	17
77	4	4	4	4	4	20
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL KOMPENSASI (X2)

No.res.	1	2	3	4	5	X2
1	5	4	4	5	5	23
2	4	4	4	4	4	20
3	5	4	4	4	4	21
4	4	4	5	5	5	23
5	5	5	5	5	5	25
6	4	5	4	5	5	23
7	5	4	4	5	5	23
8	4	4	4	4	4	20
9	5	4	4	4	4	21
10	4	4	4	4	5	21
11	5	5	4	5	5	24
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	5	5	4	22
15	4	4	4	4	4	20
16	5	4	4	4	5	22
17	4	4	4	4	4	20
18	5	4	4	4	4	21
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	5	25
21	5	5	4	4	5	23
22	4	4	4	4	5	21
23	4	5	5	5	4	23
24	4	4	4	4	4	20
25	5	4	5	5	5	24
26	5	5	5	5	5	25
27	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	4	5	4	4	22
31	5	5	5	4	5	24
32	4	4	3	3	4	18
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	3	4	4	4	19
36	4	5	5	5	4	23
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	5	21
39	4	4	4	4	4	20
40	5	5	5	5	5	25
41	4	4	4	4	4	20

42	4	4	4	4	4	20
43	4	4	4	4	4	20
44	4	5	5	5	5	24
45	4	4	4	4	4	20
46	5	5	5	5	5	25
47	5	5	5	5	5	25
48	5	5	5	5	5	25
49	5	4	4	4	4	21
50	4	4	3	4	4	19
51	4	4	4	4	5	21
52	4	5	5	5	4	23
53	4	4	4	4	4	20
54	5	5	5	5	5	25
55	4	4	4	4	4	20
56	5	5	5	5	5	25
57	5	5	5	5	5	25
58	5	5	5	5	4	24
59	5	5	4	5	5	24
60	5	5	5	5	5	25
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	5	5	5	4	4	23
64	4	4	4	4	4	20
65	5	5	5	5	5	25
66	5	5	5	5	5	25
67	4	4	4	5	5	22
68	5	5	4	4	4	22
69	4	4	4	4	4	20
70	5	5	5	5	5	25
71	4	4	4	4	4	20
72	4	4	4	4	4	20
73	5	5	5	5	5	25
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	4	4	4	3	19
77	4	4	4	4	4	20
78	5	5	4	5	5	24
79	4	4	4	4	4	20

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL BUDAYA KERJA (X3)

No.res.	1	2	3	4	5	X2
1	4	4	5	5	5	23
2	5	4	5	5	5	24
3	4	5	5	5	5	24
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25
6	5	5	5	5	5	25
7	4	5	5	4	5	23
8	4	4	4	4	4	20
9	5	4	4	4	5	22
10	4	4	5	5	5	23
11	5	5	5	5	5	25
12	5	4	4	4	5	22
13	4	4	4	4	4	20
14	4	5	5	4	4	22
15	4	4	4	4	4	20
16	4	5	5	5	5	24
17	4	4	4	4	4	20
18	5	5	5	4	5	24
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	5	5	5	23
22	5	5	5	4	4	23
23	4	5	4	5	5	23
24	4	4	4	4	4	20
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	5	4	5	5	24
31	5	4	5	5	5	24
32	3	4	4	4	5	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	3	4	4	3	4	18
36	5	4	4	4	4	21
37	4	4	4	4	4	20
38	5	5	5	4	4	23
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20

42	3	4	4	4	5	20
43	4	4	4	4	4	20
44	5	5	5	4	5	24
45	4	4	4	4	4	20
46	5	5	5	4	4	23
47	4	5	5	5	5	24
48	5	5	5	5	5	25
49	4	5	5	5	5	24
50	4	4	4	4	4	20
51	4	4	4	4	4	20
52	4	5	5	5	5	24
53	4	4	4	4	4	20
54	5	5	5	4	5	24
55	4	4	4	4	4	20
56	5	5	5	5	5	25
57	5	5	5	5	5	25
58	5	5	4	4	4	22
59	5	5	5	4	5	24
60	5	5	5	5	5	25
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	5	5	4	5	23
64	5	4	4	4	5	22
65	5	5	5	5	5	25
66	5	5	5	5	5	25
67	4	4	4	4	5	21
68	4	4	5	4	5	22
69	4	5	4	3	4	20
70	4	5	5	5	5	24
71	4	4	4	4	4	20
72	4	4	5	4	4	21
73	4	5	5	5	5	24
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	4	5	5	4	4	22
77	4	4	4	4	4	20
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20

HASIL KUESIONER PENELITIAN
VARIABEL KOMUNIKASI (X4)

No.res.	1	2	3	4	5	X4
1	5	4	5	5	4	23
2	4	5	4	5	4	22
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	4	4	4	4	4	20
6	5	5	4	5	4	23
7	4	4	4	5	4	21
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25
10	4	4	5	5	5	23
11	5	5	5	5	5	25
12	5	5	5	4	4	23
13	4	4	4	4	4	20
14	5	5	4	4	5	23
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	5	5	5	23
17	4	4	4	4	4	20
18	5	5	5	5	5	25
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	4	5	21
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	4	4	4	4	4	20
25	4	4	4	5	5	22
26	5	5	5	5	5	25
27	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	5	5	25
30	5	4	5	4	4	22
31	5	5	5	5	5	25
32	3	3	4	4	4	18
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	3	3	4	4	4	18
36	5	5	4	4	5	23
37	4	4	4	4	4	20
38	5	5	4	4	4	22
39	4	4	4	4	4	20
40	5	4	4	5	5	23
41	4	4	4	4	4	20

42	3	4	5	4	4	20
43	4	4	4	4	4	20
44	5	4	5	5	5	24
45	4	4	4	4	4	20
46	3	3	3	4	5	18
47	4	4	5	5	5	23
48	5	5	5	5	5	25
49	4	4	5	5	5	23
50	3	3	4	4	4	18
51	4	4	4	4	4	20
52	4	4	4	4	4	20
53	4	4	4	4	4	20
54	5	5	5	5	5	25
55	4	4	4	4	4	20
56	5	5	5	5	5	25
57	5	5	5	5	5	25
58	5	5	5	5	5	25
59	4	5	5	5	5	24
60	4	4	5	5	5	23
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	5	5	5	23
64	4	5	4	4	4	21
65	5	5	5	5	5	25
66	5	5	5	5	5	25
67	4	4	5	4	5	22
68	3	4	4	3	4	18
69	3	4	4	4	5	20
70	4	4	5	5	5	23
71	4	4	4	4	4	20
72	3	3	5	5	5	21
73	4	4	4	4	4	20
74	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	20
76	5	5	5	5	5	25
77	4	4	4	4	4	20
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20

HASIL UJI ASUMSI

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,96197831
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,096
	Negative	-,096
Test Statistic		,096
Asymp. Sig. (2-tailed)		,071 ^c

Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	pengembangan_karir	,363	2,756
	kompetensi_pegawai	,237	4,213
	budaya_kerja	,229	4,374
	komunikasi	,287	3,482

Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,679	,833		3,216	,002
	pengembangan_karir	-,076	,057	-,250	-1,349	,181
	kompetensi_pegawai	-,040	,070	-,132	-,575	,567
	budaya_kerja	,046	,074	,144	,620	,537
	komunikasi	-,021	,061	-,072	-,345	,731

HASIL UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,193	1,277		,934	,353
	pengembangan_karir	,213	,087	,217	2,458	,016
	kompetensi_pegawai	,259	,107	,264	2,422	,018
	budaya_kerja	,255	,113	,251	2,260	,027
	komunikasi	,232	,093	,247	2,489	,015

Uji f

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	274,077	4	68,519	70,196	,000 ^b
	Residual	71,256	73	,976		
	Total	345,333	77			

Uji Determinasi (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,891 ^a	,794	,782	,98798

TABEL t, TABEL F, TABEL R

Tabel F

TABEL t

df	0,05	0,025
53	1.674	2.006
54	1.674	2.005
55	1.673	2.004
56	1.673	2.003
57	1.672	2.002
58	1.672	2.002
59	1.671	2.001
60	1.671	2.000
61	1.670	2.000
62	1.670	1.999
63	1.669	1.998
64	1.669	1.998
65	1.669	1.997
66	1.668	1.997
67	1.668	1.996
68	1.668	1.995
69	1.667	1.995
70	1.667	1.994
71	1.667	1.995
72	1.666	1.993
73	1.666	1.993
74	1.666	1.993
75	1.665	1.992
76	1.665	1.992
77	1.665	1.991
78	1.665	1.991
79	1.664	1.990
80	1.664	1.990
81	1.664	1.990
82	1.664	1.989
83	1.663	1.989
84	1.663	1.989
85	1.663	1.988
86	1.663	1.988
87	1.663	1.988
88	1.662	1.987
89	1.662	1.987
90	1.662	1.987
91	1.662	1.986
92	1.662	1.986
93	1.661	1.986
94	1.661	1.986
95	1.661	1.985
96	1.661	1.985
97	1.661	1.985
98	1.661	1.984
99	1.660	1.984
100	1.660	1.984
101	1.660	1.984
102	1.660	1.983
103	1.660	1.983
104	1.660	1.983

Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05															
df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.88	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.71	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.71	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Tabel R

DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
	r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791
43	0,2483	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742
44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647
46	0,2403	0,2845	0,3348	0,3683	0,4601
47	0,2377	0,2816	0,3314	0,3646	0,4557
48	0,2353	0,2787	0,3281	0,3610	0,4514
49	0,2329	0,2759	0,3249	0,3575	0,4473
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3542	0,4432
51	0,2284	0,2706	0,3188	0,3509	0,4393
52	0,2262	0,2681	0,3158	0,3477	0,4354
53	0,2241	0,2656	0,3129	0,3445	0,4317
54	0,2221	0,2632	0,3102	0,3415	0,4280
55	0,2201	0,2609	0,3074	0,3385	0,4244
56	0,2181	0,2586	0,3048	0,3357	0,4210
57	0,2162	0,2564	0,3022	0,3328	0,4176
58	0,2144	0,2542	0,2997	0,3301	0,4143
59	0,2126	0,2521	0,2972	0,3274	0,4110
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4079
61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,4048
62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,4018
63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3988
64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3959
65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3931
66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3903
67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3876
68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3850
69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3823
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3798
71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3773
72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3748
73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3724
74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3701
75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3678
76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3655
77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3633
78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3611
79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3589