

**KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KOMPETENSI, MOTIVASI,
DISIPLIN DAN LINGKUNGAN KERJA
(STUDI PADA KPP PRATAMA SURAKARTA)**



TESIS

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

Disusun Oleh :

**FARADILA ROCHIMAH
NIM 2024P20028**

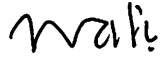
**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA
2026**

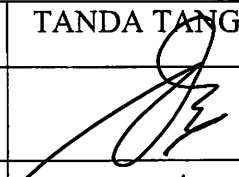
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KOMPETENSI, MOTIVASI, DISIPLIN DAN LINGKUNGAN KERJA (STUDI PADA KPP PRATAMA SURAKARTA)

Diajukan Oleh :

Nama : Faradila Rochimah
NPM : 2024P20028

TELAH DISETUJUI OLEH PEMBIMBING		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Sarsono, SE, M.Si (Pembimbing 1)		8/4/2026
2. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Pembimbing 2)		7/4/2026

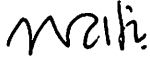
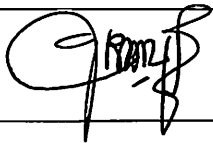
DISAHKAN PIMPINAN PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1. Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si (Dekan Fakultas Ekonomi)		7/4/2026
2. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Ka. Prodi Magister Ilmu Manajemen)		7/4/2026
Tanggal Lulus	03 Februari 2026	
Nomor Register	3074/KPTS/UT/MM UNIBA/II/2026	

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : Faradila Rochimah

NPM : 2024P20028

**Judul : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Kompetensi, Motivasi, Disiplin
Dan Lingkungan Kerja (Studi Pada KPP Pratama Surakarta)**

TELAH DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH TIM PENGUJI PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA		
NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1.Dr. Sarsono, SE, M.Si (Penguji 1)		8/4 2026
2.Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM (Penguji 2)		7/4/2026
3.Dr. Hj. Ida Aryati DPW, SE, MH, M.Si (Penguji 3)		8/4/2026

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Faradila Rochimah

NPM : 2024P20028

Judul : Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja (Studi Pada KPP Pratama Surakarta)

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta, dan sepanjang pengetahuan 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, Februari 2026



Faradila Rochimah

MOTTO

"Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat."

(QS. Al-Mujadalah: 11)

"Menuntut ilmu itu wajib atas setiap Muslim."

(HR. Ibnu Majah)

"Barang siapa keluar untuk mencari sebuah ilmu maka ia akan berada di jalan Allah hingga ia kembali."

(HR. Tirmidzi)

PERSEMBAHAN

Tanpa mengurangi rasa syukur kehadiran Allah SWT dan sholawat salam atas Nabi Agung Muhammad SAW tesis ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua saya (Alm) Bapak Muh Fuad Hasan, Ibu Siti Shoimah serta Bapak Isman Darodji dan Ibu Idawati Mertua tercinta, terima kasih atas doa dan dukungannya hingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
2. Suami saya Dwi Adi Saputro serta anak-anakku : Ghazi Emyr Ramazan Saputro dan Raffasya Arfan Nijananda yang selalu menjadi motivasi untuk menjadi pribadi dan contoh yang lebih baik.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis haturkan kepada Allah SWT atas nikmat ilmu dan kesempatan, sehingga tesis yang berjudul “Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja (Studi Pada KPP Pratama Surakarta)”. ini dapat diselesaikan dengan baik. Menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari banyak pihak. Oleh karena itu kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. H. Ipman Muhammad Iqbal, S.Ag, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Batik Surakarta.
2. Dr. Suhendro, SE, Ak, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Batik Surakarta
3. Dr. Hj. Sudarwati, SE, MM, selaku Kepala Program Studi Magister Ilmu Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta dan pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis
4. Dr Sarsono, SE, MSi, selaku pembimbing I yang telah memberikan banyak bimbingan dan arahan kepada penulis.
5. Ir. Herry Wirawan, M.M. selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
6. Seluruh jajaran staf Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta atas perijinan dan bantuan selama melakukan penelitian.

7. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Manajemen Universitas Islam Batik Surakarta atas masukan, diskusi serta motivasi yang membangun, serta pihak-pihak lain yang membantu penulis menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala pengorbanan dan bantuan yang telah diberikan dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, segala kritik dan arahan yang sifatnya membangun akan penulis terima dengan baik. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Surakarta, Februari 2026

Faradila Rochimah

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah	8
D. Perumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Kajian Pustaka	11
B. Penelitian Yang Relevan.	21
C. Kerangka Penelitian	26
D. Hipotesa	26
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	30
A. Tempat dan Waktu Penelitian	30
B. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	30

C. Variabel Penelitian	32
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian	32
E. Jenis Data.....	35
F. Sumber Data	36
G. Teknik Pengumpulan Data	36
H. Uji Instrumen Penelitian.....	38
I. Uji Kelayakan Model/ Uji F	44
J. Analisa Data	45
K. Uji Regresi Linear Berganda	47
L. Uji Hipotesis	47
M. Uji Koefisien Determinan (R^2)	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
A. Gambaran Obyek Penelitian.....	50
B. Hasil Pengumpulan Data	53
C. Analisis Data	61
D. Pembahasan	68
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	83
A. Kesimpulan	83
B. Implikasi Penelitian	83
C. Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel II.1	Penelitian yang Relevan..... 21
Tabel III.1	Definisi Operasional Variable dan Kisi-Kisi Instrumen..... 32
Tabel III.2	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X1)..... 39
Tabel III.3	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X2)..... 40
Tabel III.4	Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin (X3).....40
Tabel III.5	Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X4)..... 41
Tabel III.6	Hasil Uji Validitas Variabel Pegawai Karyawan(Y)..... 42
Tabel III.7	Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas 43
Tabel IV.1	Karakteristik Responden 54
Tabel IV.2	Hasil Statistik Deskriptif..... 56
Tabel IV.3	Distribusi Skor Kompetensi (X1)..... 57
Tabel IV.4	Distribusi Skor Motivasi (X2)..... 58
Tabel IV.5	Distribusi Skor Disiplin (X3)..... 59
Tabel IV.6	Distribusi Skor Lingkungan Kerja (X4)..... 60
Tabel IV.7	Distribusi Skor Kinerja Pegawai (Y)..... 61
Tabel IV.8	Hasil Uji Normalitas..... 62
Tabel IV.9	Hasil Uji Multikolinieritas..... 62
Tabel IV.10	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda..... 64
Tabel IV.11	Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R ²).....65
Tabel IV.12	Hasil Analisis Uji F..... 66
Tabel IV.13	Hasil Analisis Uji t..... 67

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar II.1 Kerangka Penelitian.....	26
Gambar IV.1 Bagan Struktur Organisasi Ditjen Pajak	53
Gambar IV.2 Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas	63

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Data Mentah Uji Instrumen

Lampiran 3 Data Mentah Penelitian

Lampiran 4 Hasil Uji SPSS

ABSTRAK

FARADILA ROCHIMAH, 2024P20028, KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KOMPETENSI, MOTIVASI, DISIPLIN DAN LINGKUNGAN KERJA (STUDI PADA KPP PRATAMA SURAKARTA), TESIS, PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN, UNIVERSITAS ISLAM BATIK SURAKARTA. 2025

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta, Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta, Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta, dan Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

Penelitian ini penulis menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta yang berjumlah 101 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau sensus. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta, Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta, Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta, dan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta.

Kata kunci : kompetensi, motivasi, disiplin, lingkungan kerja, kinerja

ABSTRACT

FARADILA ROCHIMAH, 2024P20028, EMPLOYEE PERFORMANCE IN TERMS OF COMPETENCE, MOTIVATION, DISCIPLINE, AND WORK ENVIRONMENT (A STUDY AT KPP PRATAMA SURAKARTA), THESIS, MASTER'S PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCE, ISLAMIC BATIK UNIVERSITY OF SURAKARTA. 2025

The objectives of this study are to examine and analyze: The effect of the effect of competency on the performance of employees at KPP Pratama Surakarta, The effect of motivation on the performance of employees at KPP Pratama Surakarta, The effect of work discipline on the performance of employees at KPP Pratama Surakarta, and The effect of the work environment on the performance of employees at KPP Pratama Surakarta.

The author uses a quantitative approach in this research. The population and sample for this study are all employees at the KPP Pratama Surakarta, totaling 101 employees. The sampling technique used is saturated sampling or census, where all members of the population are included as the sample. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis.

Based on the results of the study, it can be concluded that: Competence affects employee performance at KPP Pratama Surakarta, Work motivation affects employee performance at KPP Pratama Surakarta, Work discipline affects employee performance at KPP Pratama Surakarta, and The work environment affects employee performance at KPP Pratama Surakarta.

Keywords: competency, motivation, discipline, work environment, performance

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan terampil dalam suatu organisasi dapat memberikan kontribusi yang besar dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi untuk menjalankan tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif agar dapat memaksimalkan potensi dan mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja sebagai perwujudan perilaku kerja seseorang karyawan yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya dalam sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja berkaitan dengan hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian target yang telah ditentukan, secara kuantitas maupun kualitas baik yang dilakukan secara individu maupun organisasi (Gadriaman, 2024). Oleh karena itu, kinerja pegawai harus terus dijaga dan selalu ditingkatkan. Kinerja yang diharapkan

dalam organisasi ini tidak hanya pemenuhan target yang telah ditetapkan di setiap periodenya tetapi juga dinilai dari kontribusi pegawai tersebut selama bekerja di KPP Pratama Surakarta diluar dari tugas dan fungsi yang telah dijalankan. Kontribusi tersebut dapat berupa partisipasi pegawai dalam acara-acara yang di selenggarakan baik dari internal maupun eksternal sehingga acara berjalan lancar dan membawa nama baik untuk KPP Pratama Surakarta.

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, kompetensi kerja, loyalitas kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, tunjangan kinerja, dan lain sebagainya. Tetapi faktor yang diteliti disini adalah kompetensi, motivasi, disiplin dan lingkungan kerja.

Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap yang baik dalam bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kompetensi pegawai. Pegawai diharapkan selalu mengasah pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar lebih baik sesuai dengan tuntutan zaman serta dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut.

Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) diharapkan memiliki kompetensi dalam pemahaman regulasi yang mendalam, komunikasi efektif, penguasaan teknologi informasi, dan integritas tinggi. Kompetensi dasar harus dimiliki oleh setiap pegawai pajak sehingga dapat memahami dan menerapkan

peraturan perpajakan dengan benar. Penyampaian peraturan atau informasi yang rumit dan selalu update menjadi lebih mudah untuk dipahami oleh seluruh wajib pajak apabila memiliki kemampuan komunikasi yang efektif. Penjelasan kewajiban pajak dengan cara jelas dan sederhana membantu wajib pajak memahami pentingnya peran serta wajib pajak dalam mendukung perekonomian negara. DJP telah meluncurkan sistem informasi terbaru yaitu Coretax yang bertujuan untuk meningkatkan efesiensi administrasi pajak, sehingga diharapkan pegawai mampu memanfaatkan teknologi tersebut untuk mempercepat proses administrasi juga mempermudah wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Kompetensi yang terpenting yang harus dimiliki pegawai pajak adalah integritas yang tinggi sehingga mampu membangun kepercayaan masyarakat dalam sistem perpajakan.

Kompetensi kerja dan kinerja pegawai saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Pegawai yang memiliki kompetensi kerja yang baik sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi kerja yang baik akan memiliki kinerja yang baik juga karena pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengerjakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebaliknya, pegawai yang kurang memiliki kompetensi kerja yang diperlukan, cenderung memiliki kinerja yang tidak memuaskan.

Penelitian mengenai kompetensi terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Suciati,*et al* (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang positif dan dinilai sudah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja

pegawai. Syaflan & Hadiyanto (2024) menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Assery & Sadewo (2024) mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja pegawai mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Motivasi merupakan kegiatan yang melibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subjek yang penting bagi manajer karena manajer bekerja melalui dan dengan orang lain. Oleh karena itu, jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Desnirita & Riberu, (2022) menyatakan motivasi dapat didefinisikan sebagai keinginan atau kebutuhan yang kuat yang mendorong orang untuk melakukan upaya yang tulus untuk mencapai tujuan pegawai.

Motivasi yang ideal dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan kemampuan. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif, keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan antar keduanya. Pegawai yang memiliki produktifitas dan motivasi kerja yang tinggi membuat laju roda organisasi berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi institusi. Laju roda institusi tidak berjalan baik ketika pegawai bekerja secara tidak produktif, seperti pegawai tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah. Motivasi dimaksudkan sebagai pemberian daya perangsang kepada pegawai supaya lebih bersemangat dan giat

bekerja dengan segala kemampuannya, sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Oleh karena itu, motivasi sangat penting dimiliki oleh pimpinan dan pegawai dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja para pegawai.

Penelitian mengenai motivasi terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Desnirita & Riberu (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian Octafian, *et al* (2021) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai tetap hotel Graha Santika Semarang dengan koefisien determinasi parsial 13,4%. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Suciati *et al* (2021) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Disiplin kerja juga merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja yaitu sebuah sikap kesediaan untuk taat dan patuh terhadap nilai dan norma yang berlaku saat bekerja. Pegawai yang disiplin akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan efisien dan efektif. Disiplin yang baik akan menghindari tindakan yang tidak produktif atau melanggar aturan dan prosedur. Sebaliknya, kurangnya disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai menjadi kurang produktif dan tidak efisien, karena akan cenderung melakukan tindakan yang melanggar aturan dan prosedur atau tidak mematuhi jadwal dan target kerja yang telah ditetapkan.

Penelitian mengenai disiplin terhadap kinerja dilakukan oleh Desnirita & Riberu (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Syaflan & Hadiyanto (2024) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Bantul. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Supriyono, *et al* (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Salah satu peran penting yang harus dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan agar dapat mencapai tujuannya yaitu dengan cara menciptakan lingkungan kerja baik lingkungan kerja secara fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Persepsi dari para pegawai mengenai lingkungan kerja yang pegawai dapatkan sehingga dapat memberikan penilaian yang berbeda atas segala aspek dari lingkungan kerja. Apabila persepsi yang ditunjukkan karyawan itu baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai itu baik pula karena dapat membuat para pegawai merasa lebih nyaman dan menyenangkan dengan keadaan lingkungan kerja yang baik, sedangkan persepsi yang ditunjukkan pegawai buruk maka kinerja dari pegawai tersebut juga akan berkurang.

Lingkungan kerja yang nyaman dan baik merupakan serangkaian dari proses yang memberikan semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Lingkungan kerja merupakan hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaannya itu sendiri dan dapat mempengaruhinya, dalam menjalankan tugas yang diembannya. Lingkungan kerja ini diharapkan dapat menjadi tentram, aman, tidak bising, dan bersih, dan bebas dari ancaman yang bisa menghambat kerja pegawai.

Penelitian tentang lingkungan kerja terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Suciati, *et al* (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Sambul *et al* (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dua penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradipta & Suhermin (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan kompetensi, motivasi, disiplin dan lingkungan kerja. Maka peneliti mengangkat judul penelitian sebagai berikut, Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja (Studi Pada KPP Pratama Surakarta).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Kompetensi yang dimiliki pegawai agar kinerja baik sehingga tujuan organisasi tercapai.
2. Tuntutan pekerjaan yang tinggi sehingga dibutuhkan motivasi untuk meningkatkan kinerja

3. Pegawai KPP Pratama Surakarta banyak yang sudah mendekati homebase sehingga perlu ditanamkan kedisiplinannya agar tidak melakukan hal-hal yang tidak produktif yang dapat mempengaruhi kinerja
4. Kurangnya komunikasi yang terbuka serta kurang interaksi antara sesama karyawan serta antara karyawan dan atasan.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak terlalu luas dan jelas ruang lingkupnya, maka dikemukakan pembatasan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa variabel, dalam penelitian ini menggunakan variabel kinerja pegawai, kompetensi, motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja;
2. Responden dari penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Surakarta.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan diatas, maka perumusan masalah yang akan saya angkat dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta?

3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah secara umum penelitian ini bermaksud untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ditulis, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian lain yang sejenis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

a. Bagi Penulis

Dapat menambah wawasan dan pengalaman langsung tentang pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

b. Bagi Lingkungan Kerja

- 1) Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi semua KPP yang ada di Indonesia dalam meningkatkan kinerja kerja para pegawai melalui kompetensi, motivasi, disiplin dan lingkungan kerja.
- 2) Memberi informasi mengenai seberapa besar pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja para pegawai.

c. Bagi Pembaca

Sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun tesis serta menambah pengetahuan tentang pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut (Djunaedi, 2017:74) kinerja merupakan hasil kerja yang bisa dicapai individu ataupun tim kerja didalam organisasi untuk menggapai tujuan organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja merupakan suatu pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi. Apabila hasil kinerja pegawai tidak optimal maka akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Sebaliknya apabila kinerja pegawai meningkat, maka efektivitas dan produktivitas dari perusahaan akan meningkat pula (Ataunur dan Ariyanto, 2015:136).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018:67).

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Robbins & Coulter (2020:5) menjelaskan kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kecerdasan dan ketrampilan untuk menjelaskan dan menilai kinerja. Kesempatan untuk berkinerja perlu juga ditambahkan meskipun seorang karyawan mungkin bersedia dan mampu. Hal itu untuk menghindari adanya kendala dari kinerja. Kesempatan untuk berkinerja adalah tingkatan-tingkatan kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak diketahui adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan bersangkutan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan perilaku atau perbuatan seorang pegawai dalam menjalankan peran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan kemampuan dan tanggung jawab.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Kasmir (2019:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian adalah Tingkat keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugasnya.
2. Pengetahuan adalah Pemahaman dan wawasan yang dimiliki karyawan terkait pekerjaannya.

3. Rancangan kerja adalah Cara pekerjaan dirancang untuk memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan.
4. Kepribadian adalah Sifat-sifat individu dan ketertarikan pada pekerjaan dapat memengaruhi antusiasme dan dedikasi karyawan.
5. Motivasi kerja adalah Dorongan internal karyawan untuk bekerja keras, mencapai tujuan, dan melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Kepemimpinan adalah Sikap, gaya, dan kemampuan manajer dalam mengarahkan, memotivasi, dan mendukung karyawan untuk mencapai tujuan.
7. Budaya organisasi adalah Nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dalam organisasi yang dapat memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.
8. Kepuasan kerja adalah Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.
9. Lingkungan kerja adalah Kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja, seperti kebersihan, pencahayaan, sirkulasi udara, dan suasana kerja yang kondusif.
10. Loyalitas adalah Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.
11. Komitmen adalah Tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya.
12. Displin kerja adalah Kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan prosedur yang berlaku di perusahaan.

c. Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Desnirita & Riberu (2022) yaitu sebagai berikut :

1. produktivitas, karyawan mampu menyelesaikan tugas kerja yang diberikan sesuai target dan inisiatif karyawan),
2. tanggung jawab (kewajiban dan kesadaran), dan
3. kemampuan bekerja sendiri (kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan dan komitmen dalam bekerja).

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Sutrisno (2016:203) “kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Kompetensi menurut Wibowo (2017:272) yaitu merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Kompetensi adalah kemampuan yang diharapkan dan menghasilkan yang terbaik (Sedarmayanti (2017:211)). Tidak semua pegawai memiliki kompetensi hanya sebagian yang memiliki kinerja yang baik dan tinggi yang mempunyai kompetensi.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kompetensi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau cara berperilaku yang dimiliki seseorang agar bisa melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dengan baik dan terbaik.

b. Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Syaflan & Hadiyanto (2024) antara lain:

1. Pengetahuan adalah informasi yang terkait dengan pemahaman dan potensi yang tertanam dalam otaknya.
2. Pemahaman adalah menguasai sesuatu dengan menggunakan pikiran..
3. Kemampuan adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.
4. Nilai adalah citra diri yang dimiliki seseorang, dan dalam konteks ini nilai (*value*) berperan sebagai bagian dari konsep diri tersebut.
5. Sikap adalah kesiapan mental seseorang untuk menanggapi objek atau situasi yang mempengaruhi dan menentukan tindakannya..
6. Minat adalah perasaan tertarik seseorang terhadap sesuatu atau suatu kegiatan.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Wardan (2020:109) Motivasi adalah usaha atau kegiatan manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya.

Motivasi kerja menurut McClelland yang diterjemahkan Suwanto (2020:161) adalah Seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

Motivasi adalah daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Siagian (2018:102)). Motivasi penting karena motivasi mendukung perilaku orang agar mau bekerja keras dan antusias dalam mencapai hal-hal yang optimal. Motivasi sebagai dorongan merupakan faktor penting dalam melaksanakan pekerjaan secara optimal. Jika setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara optimal, maka kerja karyawan dapat terwujud sesuai dengan tujuan organisasi. Tanpa motivasi, seorang karyawan merasa enggan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Tujuan perusahaan akan tercapai jika ada kemauan dari dalam diri karyawan dan mendapat dorongan dari sisi lain.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan seseorang atau

karyawan dalam mencapai tujuan dengan adanya dorongan, semangat dari diri sendiri maupun orang lain.

b. Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi Kerja menurut Desnirita & Riberu (2022) yaitu:

1. kebutuhan fisiologis (fasilitas penunjang dan balas jasa), Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang mendasar dan harus dipenuhi oleh seorang individu.
2. kebutuhan rasa aman (kebutuhan rasa aman fisik, dan perlindungan), kebutuhan ini adalah kebutuhan yang dapat diperoleh ketika kebutuhan fisiologis terpenuhi.
3. kebutuhan sosial (interaksi yang baik antar sesama karyawan dan interaksi yang baik dengan atasan), Kebutuhan ini juga mencakup suatu perasaan yang dimiliki seseorang seperti cinta, kasih sayang, dan keluarga yang bahagia. Kebutuhan ini membutuhkan sebuah penghormatan atau adanya pengakuan dari orang lain.
4. kebutuhan harga diri (pengakuan dan penghargaan). Kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan adanya untuk memperoleh harga diri, harga diri bergantung pada keinginan akan bersaing atau kompetensi, kekuatan, kebebasan, dan kemandirian. Di tahap ini juga seseorang harus memiliki adanya kemauan untuk memperlihatkan prestasi yang dimilikinya.
5. kebutuhan aktualisasi diri (potensi dan keterampilan). Pada tahap ini seseorang memiliki rasa ingin terpenuhi dalam aktualisasi diri, yang

berarti adanya keinginan menggunakan potensi yang dimilikinya dan mengaktualisasikan kedalam sebuah bentuk pengembangan diri.

4. Disiplin

a. Pengertian Disiplin

Menurut Nitisemito (2015:79) kedisiplinan penting bagi suatu organisasi sebab dengan adanya kedisiplinan akan dapat ditaati oleh sebagian besar para karyawan, dengan demikian adanya kedisiplinan tersebut di harapkan pekerjaann akan dilakukan secara aktif.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Afandi, 2018:12).

Sastrohadiwiryono (2013:2019), menyatakan Disiplin kerja merupakan suatu sikap mematuhi dan menjalankan peraturan yang berlaku baik tertulis dan tidak tertulis dan mau menerima sanksinya apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai disiplin di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah perilaku seseorang dalam mentaati peraturan dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan kesadaran diri sendiri tanpa adanya keterpaksaan.

b. Indikator Disiplin

Indikator Disiplin menurut Pradipta & Suhermin (2020) yaitu:

1. frekuensi kehadiran adalah suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang yang ditandai dengan adanya absensi yang dilakukan secara rutin untuk membuktikan dirinya hadir, dalam hal ini kehadiran karyawan suatu instansi dalam bekerja.
2. tingkat kewaspadaan meliputi ketelitian tinggi, selalu berhati-hati dalam bekerja, dan kemampuan melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien.
3. ketaatan pada standars kerja, Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. ketaatan pada peraturan kerja adalah sifat tunduk terhadap sesuatu yang dianggap mengikat dan memiliki kedudukan lebih tinggi.
5. bekerja etis adalah aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dalam perusahaan. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepada pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

5. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:51) lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja.

Sedarmayanti (2017:25) menyebutkan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankannya menurut Nitisemito (2015:109).

Berdasarkan beberapa pengertian lingkungan kerja di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala hal yang terdapat di sekitar pegawai yang akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas.

b. Indikator lingkungan kerja

Indikator lingkungan kerja menurut Pradipta & Suhermin (2020) adalah sebagai berikut:

1. suasana kerja, Kondisi kerja yang menciptakan lingkungan yang menyenangkan, nyaman, dan aman.
2. hubungan dengan rekan kerja, Interaksi yang harmonis, kooperatif, dan bebas dari intrik antar sesama karyawan.
3. hubungan antara bawahan dengan pimpinan, Hubungan yang baik dan mendukung dengan atasan.
4. tersedianya fasilitas kerja, Ketersediaan dan kelengkapan peralatan dan fasilitas kerja yang mendukung kelancaran pekerjaan.

B. Penelitian Yang Relevan

Hasil Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pertimbangan peneliti dalam membuktikan dan menjawab permasalahan yang diajukan, antara lain:

Tabel II.1
Penelitian yang Relevan

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di KPP Pratama Jakarta Pancoran (Suciati, <i>et al</i> , 2021)	1. Jenis penelitian kuantitatif 2. Populasi berjumlah 113 orang Pegawai. 3. Sampel yang digunakan 88 orang Pegawai dengan rumus slovin. 4. Analisis data dengan Metode statistik yang digunakan adalah <i>Partial Least Square</i> (PLS).	1. Kompetensi memiliki hubungan yang positif dan dinilai sudah berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai 2. Pengalaman Kerja dinilai telah memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Hasil Penelitian
2	Motivasi, Disiplin dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja (Desnirita & Riberu, 2022)	1. Jenis penelitian asosiasi dengan pendekatan kuantitatif 2. Populasi berjumlah 294 karyawan 3. Sampel yang digunakan 169 4. Metode <i>purposive sampling</i> 5. Analisis data dengan menggunakan <i>software IBM SPSS Statistics</i> versi 21,00 dan <i>software SmartPLS v3</i>	1. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Kinerja Karyawan Hotel Graha Santika Semarang ditinjau dari Kepuasan Kerja, Kemampuan Kerja, dan Motivasi (Octafian <i>et al</i> , 2021)	1. Jenis penelitian Kuantitatif 2. Populasi berjumlah 143 karyawan 3. Sampel yang digunakan 60 karyawan tetap Hotel Graha Santika Semarang 4. Metode <i>purposive sampling</i> 5. Analisis data dengan menggunakan uji T, uji F dan koefisien determinasi	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetap. 2. Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetap. 3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tetap 4. Kepuasan kerja, kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetap.
4	Pengaruh Lingkungan Kerja, disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Personil Polri di Kantor Kepolisian Resor Sawahlunto (Suciati <i>et al</i> , 2021)	1. Jenis penelitian Kuantitatif 2. Populasi dalam penelitian ini yaitu personil di Kantor Kepolisian Resor Sawahlunto (Polres Sawahlunto) 3. Sampel yang digunakan sebanyak 63 orang responden 4. Metode <i>random sampling</i> 5. Analisis data dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensial dengan alat yang digunakan adalah PLS (<i>Partial Least Square</i>)	1. Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. 2. Disiplin Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. 3. Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

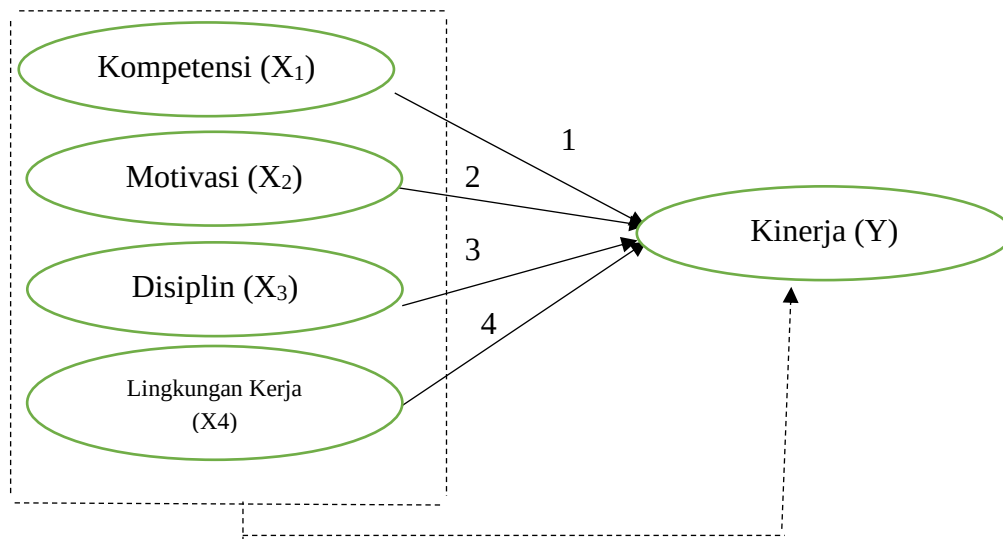
No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Hasil Penelitian
5	<i>The Influence Of Work Discipline And Workload On Employee Performance (Study on Community Empowerment for Helath Service Employees At California District)</i> (Costinot & Zysman, 2022)	1. Jenis penelitian Kuantitatif 2. Populasi Karyawan Pelayanan Kesehatan 3. Pengujian validitas menggunakan SPSS versi 25.00	1. Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai 2. Beban Kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai 3. Disiplin Kerja , Beban Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan
6	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (Siregar et al, 2020)	1. Metode kuantitatif 2. Populasi 104 pegawai 3. Sampel yang digunakan 104 orang 4. Metode pengumpulan data yaitu pendekatan survey melalui observasi, wawancara, pembagian kuesioner dan studi dokumentasi 5. Analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda	1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai
7	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Pradipta & Suhermin, 2020)	1. Metode kuantitatif 2. Populasi 114 pegawai 3. Sampel yang digunakan 53 orang 4. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling 5. Analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda	1. Lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balige Sumatera Utara (Sambul et al, 2021)	1. Metode kuantitatif 2. Data dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder 3. Sampel yang digunakan 31 orang 4. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin 5. Analisis Smart PLS	1. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Beban kerja berpengaruh terhadap lingkungan kerja 3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
9	Pengaruh Kompetensi Kerja, Loyalitas Kerja, Disiplin Kerja Dan	1. Metode kuantitatif 2. Populasi 87 pegawai	1. kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Hasil Penelitian
	Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul (Syafian & Hadiyanto, 2024)	3. Sampel yang digunakan 87 orang 4. Data pada riset ini dikumpulkan melalui kuesioner 5. Analisis data dengan menggunakan penerapan SPSS versi 21.0 for windows	2. loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 4. Tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
10	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Bantul (Assery&Sadewo, 2024)	1. Metode kuantitatif 2. Populasi 94 pegawai 3. Sampel yang digunakan 35 orang 4. Metode teknik <i>Sampling Purposive</i> 5. Analisis data dengan menggunakan program SPSS <i>statisticfor windows</i>	1. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 2. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai 3. Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. 4. Motivasi, kompetensi, dan kompensasi bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja pegawai
11	<i>The mediating role of employee behavioral attitude between office environment and employee performance</i> (Chakkaravarthy, et al, 2024)	1. Metode kuantitatif 2. Populasi 900 pegawai 3. Sampel yang digunakan 90 orang 4. Data pada riset ini dikumpulkan melalui kuesioner. 5. Analisis data dengan menggunakan analisis regresi	1. Lingkungan kantor berpengaruh terhadap faktor-faktor berbasis karyawan, baik komunikasi dan interaksi serta produktivitas karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kantor dan kinerja karyawan 2. Lingkungan kantor yang kondusif meningkatkan komunikasi, interaksi, produktivitas dan kinerja diantara karyawan dalam peran dan organisasi masing-masing
12	<i>Influence Of Motivation On Employee Performance At Telkom Kenya Limited</i> (MH Twalib & MM Kariuki, 2020)	1. Jenis penelitian Kuantitatif 2. Populasi 350 Karyawan, sample 10% 3. Pengujian validitas menggunakan SPSS versi 23.00	motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13	<i>The Effect Of Compensation, Leadership Style And Work Discipline On</i>	1. Jenis penelitian Kuantitatif	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi	Hasil Penelitian
	<i>The Performance Of Hospital Employee In United States</i> (Dingel & Clare, 2021)	2. data primer berupa data hasil kuesioner dan wawancara 3. Populasi Karyawan Rumah Sakit 4. Pengujian validitas menggunakan SPSS versi 25.00	2. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 3. Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 4. Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh secara simultan positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja
14	<i>The influence of emotional intelligence and employee motivation on employee performance in telecommunication companies in the sultanate of Oman</i> (Jaaffar, et al, 2024)	1. Metode kuantitatif 2. Populasi terdiri dari 4344 karyawan non-manajerial di 9 perusahaan telekomunikasi 3. Sampel terdiri dari 354 4. Pendekatan <i>convenience sampling</i> 5. Analisis data dengan metode regresi linear berganda dengan uji hipotesis yaitu uji t dan uji F.	Peran emosional kecerdasan (EI) dan motivasi karyawan (EM) berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan di bidang telekomunikasi di Kesultanan Oman.
15	Analisis Kompensasi, stres dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tulungagung (Supriyono, et al, 2020)	1. Jenis penelitian Kuantitatif 2. Populasi berjumlah 93 karyawan 3. Metode Penelitian Kepustakaan (<i>Library Research</i>), <i>Browsing Internet</i>, Metode Dokumentasi, dan Metode Kuesioner dan Wawancara 4. Analisis data dengan menggunakan Aplikasi <i>Statistic Package for Social Science</i> (SPSS) Versi 25	1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 4. Kompensasi, Stres Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 5. Stres kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

C. Kerangka Penelitian

Mempermudah pemahaman dalam melakukan penelitian ini, maka dapat dibuat kerangka penelitian teoritis yang menunjukkan pengaruh Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai. Sistematika kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar II.1. Kerangka Penelitian

Keterangan:

1. Suciati, *et al*, 2021; Syaflan & Hadiyanto, 2024; Assery & Sadewo, 2024
2. Riberu & Desnirita, 2022 ; Octafian *et al*, 2021 ; Suciati *et al*, 2021 ; Assery & Sadewo, 2024 ; MH Twalib & MM Kariuki, 2020 ; Jaaffar, *et al*, 2024
3. Riberu & Desnirita, 2022; Suciati *et al*, 2021 ; Costinot & Zysman, 2022; Siregar *et al*, 2020; Pradipta & Suhermin, 2020 ; Syaflan & Hadiyanto, 2024 ; Supriyono, *et al*, 2020; Dingel & Clare, 2021
4. Suciati *et al*, 2021 ; Pradipta & Suhermin, 2020; Sambul *et al*, 2021 ; Chakkaravarthy, *et al*, 2024

D. Hipotesa

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2019: 64). Sehubungan dengan permasalahan

yang telah diurai di atas, maka diperlukan sebuah hipotesis untuk menjadikan penelitian dan pemecahan masalah menjadi lebih terarah. Adapun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.

Suciati,*et al* (2021) menyatakan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang positif dan dinilai sudah berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Syaflan & Hadiyanto (2024) menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Assery & Sadewo (2024) mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi maka akan semakin besar pula tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H1: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Desnirita & Riberu (2022) mengemukakan bahwa motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Multi Harapan Baru bernilai positif. Octafian, *et al* (2021) mengatakan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai tetap hotel Graha Santika Semarang. Suciati, *et al*, (2021) mengatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja personil di Kantor Kepolisian Resor Sawahlunto (Polres Sawahlunto).

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi maka akan semakin besar pula tingkat kinerja. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H2: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

Siregar, *et al* (2020) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Barat. Syaflan & Hadiyanto (2024) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Bantul. Supriyono, *et al*, (2020) mengemukakan bahwa Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin maka akan semakin besar pula tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H3: Disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Surakarta.

Suciati, *et al* (2021) menyatakan bahwa Lingkungan Kerja terhadap Kinerja memiliki hubungan yang positif terhadap Personil Polri di Kantor Kepolisian Resor Sawahlunto. Pradipta & Suhermin (2020) menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surabaya Sukomanunggal. Sambul *et al* (2021)

menjelaskan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Balige.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi lingkungan kerja maka akan semakin besar pula tingkat kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

H4: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis (Sugiyono, 2019: 7).

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada KPP Pratama Surakarta yang beralamatkan di Jalan Agus Salim No.1, Sondakan, Kecamatan Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57147. Waktu penelitian dilakukan selama 8 bulan mulai dari bulan Maret sampai dengan Oktober. Penulis melakukan penelitian karena ingin mengetahui secara nyata pengaruh kompetensi, motivasi, disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta.

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2019: 173). Populasi dalam semua pegawai yang bekerja pada KPP Pratama Surakarta yang berjumlah 101 orang sesuai dengan jumlah pegawai pada awal Tahun 2025.

2. Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto, 2019: 179). Metode sensus dapat digunakan dengan efektif apabila jumlah populasi yang diteliti kecil ketika sumber daya yang tersedia memungkinkan untuk menjangkau seluruh populasi tanpa kesulitan yang berarti misal dalam penelitian tentang penduduk desa kecil atau penelitian tentang bisnis tertentu di suatu kota kecil.

Populasi dalam penelitian ini sebesar 101 orang yang berada dalam satu lingkungan kerja dan memungkinkan untuk menjangkau seluruh populasi, maka penulis dalam penelitian ini menggunakan metode sampel sensus dengan mengambil 100% responden untuk dijadikan sampel yaitu sebanyak 101 orang pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.

3. Teknik Sampling

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Sugiyono, 2019: 118). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh dengan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019: 125). Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan sampling jenuh atau sensus yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019: 66). Menurut Sugiyono, metode sampel sensus mengacu pada pengumpulan data dari seluruh populasi yang relevan dengan topik penelitian. Ini berarti tidak ada

pemilihan sampel atau sampling acak yang dilakukan; sebaliknya setiap individu atau unit dalam populasi diteliti. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan mendetail tentang karakteristik populasi yang diteliti.

C. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 variabel yaitu:

1. Variabel dependen adalah kinerja Pegawai.
2. Variabel independen terdiri dari Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja.

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

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 Variabel dan Item Pernyataan

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item Pernyataan
1.	Kinerja	kinerja pegawai merupakan perilaku atau perbuatan seorang pegawai dalam menjalankan peran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan kemampuan dan tanggung jawab.	1. Produktivitas karyawan, 2. tanggung jawab, 3. kemandirian 4. kesadaran diri 5. komitmen (Desnirita & Riberu, 2022)	1. Pegawai mampu mengerjakan banyak tugas sekaligus. 2. Pegawai mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya 3. Pegawai memiliki kesadaran dalam

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item Pernyataan
				menyelesaikan kewajiban pekerjaannya. 4. Pegawai secara mandiri melaksanakan pekerjaannya 5. Pegawai berkomitmen dalam bekerja
2.	Kompetensi	gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau cara berperilaku yang dimiliki seseorang agar bisa melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dengan baik dan terbaik	1. Pengetahuan 2. Pemahaman 3. Kemampuan 4. Nilai 5. Sikap 6. Minat (Syaflan & Hadiyanto, 2024)	1. Pegawai memiliki tingkat pengetahuan yang memadai 2. Pegawai memiliki tingkat pemahaman yang baik 3. Pegawai memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan 4. Pegawai mempunyai standar nilai yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan 5. Mempunyai semangat kerja yang tinggi
3.	Motivasi	keinginan seseorang atau karyawan dalam mencapai tujuan dengan adanya dorongan, semangat dari diri sendiri maupun orang lain.	1. kebutuhan fisiologis, 2. kebutuhan rasa aman, 3. kebutuhan sosial, 4. kebutuhan harga diri 5. kebutuhan aktualisasi diri. (Desnirita & Riberu, 2022)	1. Pegawai mendapatkan fasilitas terbaik dari kantor tempat bekerja 2. Pegawai nyaman dengan suasana kantor tempat bekerja 3. Atasan melakukan hubungan baik kepada bawahannya. 4. Saya termotivasi dengan karyawan lain yang memiliki prestasi yang baik 5. Atasan memberikan apresiasi terhadap

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item Pernyataan
				pekerjaan yang telah diselesaikan.
4.	Disiplin	disiplin adalah perilaku seseorang dalam mentaati peraturan dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan kesadaran diri sendiri tanpa adanya keterpaksaan.	1. Frekuensi kehadiran, 2. tingkat kewaspadaan, 3. ketaatan pada standars kerja, 4. ketaatan pada peraturan kerja dan 5. bekerja etis. (Pradipta & Suhermin, 2020)	1. Pegawai hadir tepat waktu pada saat jam kerja 2. Pegawai mengerjakan pekerjaan dengan teliti. 3. Pegawai menaati peraturan perusahaan 4. Pegawai bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan. 5. Pegawai mendengarkan dengan baik ide/ gagasan dari rekan kerja.
5.	Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja adalah segala hal yang terdapat di sekitar pegawai yang akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas	1. suasana kerja, 2. hubungan dengan rekan kerja, 3. hubungan antara bawahan dengan pimpinan 4. tersedianya fasilitas kerja (Pradipta & Suhermin , 2020)	1. Intensitas cahaya lampu di dalam ruang kerja dapat mendukung proses penyelesaian kerja 2. Terciptanya komunikasi yang baik antar rekan kerja untuk menambah kekompakan dalam bekerja 3. Mudah dalam menjalin komunikasi dengan atasan 4. Adanya perhatian dari atasan pegawai dalam bekerja 5. Tersedianya alat pengatur suhu di lingkungan kerja untuk menunjang aktivitas kerja

E. Jenis Data

1. Data Kuantitatif

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang dimaksud adalah sejenis pertanyaan tertulis yang telah dijawab oleh responden untuk dijadikan data berupa skor tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui mengenai:

- a. Tanggapan responden tentang kompetensi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.
- b. Tanggapan responden tentang motivasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.
- c. Tanggapan responden tentang disiplin pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.
- d. Tanggapan responden tentang lingkungan kerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.

Data kuantitatif yang berupa angka-angka yang menunjukkan jumlah atau skor tertentu. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jawaban responden yaitu pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.

2. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat atau gambar. Yang termasuk data kualitatif adalah:

- a. Gambaran umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.
- b. Gambaran umum responden.

F. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari responden melalui cara penyebaran angket atau kuesioner terhadap sampel yang telah ditetapkan.

2. Data Sekunder

Data yang berkaitan dengan jumlah pegawai KPP Pratama Surakarta, profil atau gambaran umum mengenai data responden yang meliputi: nama responden, umur, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, yang dimiliki oleh responden yang diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Angket (Kuesioner)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengirimkan suatu daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Kuesioner adalah cara mengumpulkan data dengan mengirim kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan yang ditujukan kepada orang yang menjadi obyek penelitian

sehingga jawabannya tidak langsung diperoleh. Penilaian kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan skala likert. Dimana dalam skala likert untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan tertentu, diberi nilai dari satu hingga lima atau tujuh, dengan nilai yang menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju responden terhadap pernyataan tersebut.

Adapun skor yang dipakai untuk mengukur keempat instrumen tersebut adalah dengan pertanyaan positif (*favorable*):

- a. Jawaban atau pilihan sangat setuju (SS) Skor 5 (lima)
- b. Jawaban atau pilihan setuju (S) Skor 4 (empat)
- c. Jawaban atau pilihan Netral (N) Skor 3 (tiga)
- d. Jawaban atau pilihan tidak setuju (TS) Skor 2 (dua)
- e. Jawaban atau pilihan sangat tidak setuju (STS) Skor 1 (satu)

2. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi dari responden yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

3. Dokumentasi

Dokumen yang dijadikan obyek penelitian yaitu data yang bersifat sekunder, peneliti mengumpulkan data dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta.

H. Uji Instrumen Penelitian

Angket penelitian sebelum digunakan dalam penelitian sesungguhnya harus diuji terlebih dahulu. Uji instrumen dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang disusun benar-benar merupakan hasil yang baik, karena baik buruknya instrument akan berpengaruh pada benar tidaknya data dan sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Uji instrumen dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrument, sehingga dapat diketahui layak tidaknya digunakan untuk pengumpulan data.

Uji instrumen :

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan mengukur valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2018: 51). Uji validitas dapat diketahui dengan menghitung r_{hitung} dan r_{tabel} (n-2). Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrument pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Sebaliknya instrument pernyataan dikatakan tidak valid apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ pada nilai signifikansi 5% (Ghozali, 2018: 51).

Rumus korelasi *product moment*:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N(\sum X^2) - (\sum X)^2)(N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

Dimana,

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y
 N = Jumlah sampel
 X = Skor butir soal
 Y = Skor total

Suatu pengujian dinyatakan valid apabila jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $\alpha = 0,05$, Sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur dinyatakan tidak valid.

Adapun untuk uji validitas dalam penelitian ini dilakukan kepada 30 orang pegawai di KPP Pratama Surakarta. Hasilnya dapat diuraikan satu per satu sebagai berikut :

a. Hasil Uji Validitas

1) Variabel Kompetensi (X_1)

Dari hasil analisis validitas variabel kompetensi (X_1) diperoleh data sebagai berikut:

Tabel III.2. Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X_1)

No Item	Nilai <i>Pearson Correlation</i> (r_{11})	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,667	0,1956	Valid
2	0,788	0,1956	Valid
3	0,802	0,1956	Valid
4	0,752	0,1956	Valid
5	0,683	0,1956	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil seperti yang terlihat pada tabel III.2 diatas, diketahui bahwa ke-5 item pernyataan variabel kompetensi dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan ke-5 item pernyataan mempunyai nilai $r_{11} > r_{tabel}$ (0,1956). Jadi ke-5 item pernyataan variabel kompetensi dapat dilanjutkan uji reliabilitasnya.

2) Variabel Motivasi (X_2)

Dari hasil analisis validitas variabel motivasi (X_2) diperoleh data sebagai berikut:

Tabel III.3. Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X_2)

No Item	Nilai <i>Pearson Correlation</i> (r_{11})	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,730	0,1956	Valid
2	0,769	0,1956	Valid
3	0,774	0,1956	Valid
4	0,825	0,1956	Valid
5	0,702	0,1956	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil seperti yang terlihat pada tabel III.3 diatas, diketahui bahwa ke-5 item pernyataan variabel motivasi dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan ke-5 item pernyataan mempunyai nilai $r_{11} > r$ tabel (0,1956). Jadi ke-5 item pernyataan variabel motivasi dapat dilanjutkan uji reliabilitasnya.

3) Variabel Disiplin (X_3)

Pengujian validitas kuesioner untuk variabel disiplin (X_3) dilakukan analisis terhadap 5 item pernyataan adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel III.4 sebagai berikut.

Tabel III.4 Hasil Uji Validitas Variabel Disiplin (X_3)

No Item	Nilai <i>Pearson Correlation</i> (r_{11})	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,712	0,1956	Valid
2	0,816	0,1956	Valid
3	0,777	0,1956	Valid
4	0,797	0,1956	Valid
5	0,673	0,1956	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil seperti yang terlihat pada tabel III.4 diatas, diketahui bahwa ke-5 item pernyataan variabel disiplin dinyatakan

valid. Hal ini dikarenakan ke-5 item pernyataan mempunyai nilai $r_{11} > r$ tabel (0,1956). Jadi ke-5 item pernyataan variabel disiplin dapat dilanjutkan uji reliabilitasnya.

4) Variabel Lingkungan Kerja (X_4)

Pengujian validitas kuesioner untuk variabel lingkungan kerja (X_4) dilakukan analisis terhadap 5 item pernyataan adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel III.5 sebagai berikut.

Tabel III.5 Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja (X_4)

No Item	Nilai <i>Pearson Correlation</i> (r_{11})	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,667	0,1956	Valid
2	0,722	0,1956	Valid
3	0,747	0,1956	Valid
4	0,796	0,1956	Valid
5	0,768	0,1956	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil seperti yang terlihat pada tabel III.5 diatas, diketahui bahwa ke-5 item pernyataan variabel lingkungan kerja dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan ke-5 item pernyataan mempunyai nilai $r_{11} > r$ tabel (0,1956). Jadi ke-5 item pernyataan variabel lingkungan kerja dapat dilanjutkan uji reliabilitasnya.

5) Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Pengujian validitas kuesioner untuk variabel kinerja pegawai (Y) adapun hasilnya dapat dilihat pada tabel III.6 sebagai berikut:

Tabel III.6. Hasil Uji Validitas Variabel Pegawai Karyawan(Y)

No Item	Nilai <i>Pearson Correlation</i> (r_{11})	Nilai r tabel	Keterangan
1	0,802	0,1956	Valid
2	0,805	0,1956	Valid
3	0,846	0,1956	Valid
4	0,796	0,1956	Valid
5	0,624	0,1956	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil seperti yang terlihat pada tabel III.6 diatas, diketahui bahwa ke-5 item pernyataan variabel kinerja pegawai dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan ke-5 item pernyataan mempunyai nilai $r_{11} > r$ tabel (0,1956). Jadi ke-5 item pernyataan variabel kinerja pegawai dapat dilanjutkan uji reliabilitasnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas adalah mengukur konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pernyataan ini dikatakan reliable jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten. Pengambilan keputusan reliabilitas, satu instrument dikatakan reliable jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2018: 53).

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

Dimana,

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

Kriteria uji reliabilitas dengan rumus alpha adalah apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka alat ukur tersebut reliabel, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka alat ukur tersebut tidak reliabel.

Hasil pengujian reliabilitas instrumen kompetensi (X_1) motivasi (X_2), disiplin (X_3), lingkungan kerja (X_4) dan kinerja pegawai (Y) diperoleh hasil seperti yang terlihat pada tabel III.7 sebagai berikut.

Tabel III.7. Rangkuman Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	r tabel	Kesimpulan
Kompetensi (X_1)	0,784	0,1956	Reliabel
Motivasi (X_2)	0,808	0,1956	Reliabel
Disiplin (X_3)	0,807	0,1956	Reliabel
Lingkungan Kerja (X_4)	0,792	0,1956	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,834	0,1956	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas seperti yang terlihat pada tabel III.7 diatas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* untuk variabel kompetensi (X_1) sebesar 0,784; motivasi (X_2) sebesar 0,808; variabel disiplin (X_3) sebesar 0,807; variabel lingkungan kerja (X_4) sebesar 0,792, dan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,834 atau dapat dinyatakan bahwa semua variabel nilai *cronbach alphanya* lebih besar sama dengan r tabel (0,1956); yang berarti semua item pernyataan untuk kelima variabel tersebut dinyatakan reliabel (dapat dipercaya), sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

I. Uji Kelayakan Model/ Uji F

Uji F adalah pengujian signifikan yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independen*) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (*dependen*). Apabila hasil dari uji F memiliki angka $\text{sig} < 0,05$ menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018: 96). Langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut :

1. Menentukan formulasi H_0 dan H_a

Jika $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$; Berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Jika $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$; Berarti ada pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

b. Menentukan *level of significance*

$\alpha = 0,05$ atau 5 %

$F_{\alpha; k-1; (n-k)}$

c. Kriteria Pengujian

Jika $F_{\text{hit}} < F_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Jika $F_{\text{hit}} > F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

d. Perhitungan nilai F

$$F_{\text{hitung}} = \frac{JKR/k}{JKS/n - k - 1}$$

Dimana :

JKR : Jumlah kuadrat Regresi

JKS : Jumlah kuadrat sisa

n : Jumlah sampel

k : Banyaknya variabel bebas

e. Keputusan

H_0 diterima jika diperoleh nilai $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ dan sebaliknya H_0 ditolak jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$.

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 heterokedaristasitas. 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, 2018: 109).

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2018:154) uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Apabila variabel tidak berdistribusi secara normal maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikan diatas 0,05 maka data terdistribusi normal. Sedangkan jika hasil *One Sample Kolmogorov Smirnov* menunjukkan nilai signifikan dibawah 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2018: 155) pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas adalah pengujian yang mempunyai tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai *tolerance* 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dalam suatu model

regresi linier berganda adalah dengan melihat grafik *sccatterplot* atau nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Jika tidak ada pola tertentu dan tidak menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi 41 heteroskedastisitas. Model yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018: 164).

K. Uji Regresi Linear Berganda

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

L. Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Pada penelitian ini uji hipotesis yang digunakan adalah Uji t.

Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018: 98). Apabila hasil uji t dengan nilai signifikan $< 0,05$, berarti variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut:

a. Menyusun Formasi H_0 dan H_a

Jika $H_0 : b = 0$, artinya variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

Jika $H_a : b \neq 0$, artinya variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

b. Menentukan level of significance $\alpha = 0,05$ atau 5%

c. Kriteria Pengujian

H_0 diterima jika : $-t (\alpha/2, n-1) \leq t_{hitung} \leq t (\alpha/2, n-1)$

H_0 ditolak jika : $t_{hitung} < -t (\alpha/2, n-1)$ atau $t_{hitung} > t (\alpha/2, n-1)$

d. Menentukan nilai t_{hitung}

$$t_{hitung} = \frac{b}{S_b}$$

Dimana:

b : Parameter estimasi

S_b : Standar error

e. Keputusan

Membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dapat ditemukan pengaruh secara individu kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta ditinjau dari Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja.

M. Uji Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui sumbangan atau seberapa besar pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2018:97). Nilai koefisien determinasi yaitu nol sampai satu. Semakin besar *Adjusted R Square* maka sumbangan perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas akan semakin tinggi. Apabila *Adjusted R Square* semakin kecil, maka sumbangan perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh variabel bebas akan semakin rendah. Koefisien determinasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = ESS/TSS = 1 - (RSS/TSS)$$

Dimana,

ESS = *Explain sum of square* (jumlah kuadrat dari regresi).

TSS = *Total sum of square* (total jumlah kuadrat).

RSS = *Residual sum square* (jumlah kuadrat kesalahan pengganggu).

Nilai RSS tergantung pada banyaknya variabel bebas yang terdapat dalam model. Semakin banyak variabel bebas, maka nilai RSS semakin menurun sehingga R^2 akan meningkat. Maka dering digunakan nilai R^2 yang telah disesuaikan derajat kebebasannya. Hubungan R^2 dengan R^2 yang disesuaikan dapat ditulis sebagai berikut:

$$R^2_{adj} = \frac{1 - (1 - R^2)N - 1}{N - K}$$

Dimana,

N = Jumlah observasi

K = Jumlah variabel bebas

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

Sebelum tahun 1966, KPP Pratama Surakarta berstatus sebagai Kantor Dinas Luar Tingkat 1 (KDL Tk.1) Surakarta dibawah wewenang wilayah kerja dari kantor inspeksi keuangan Yogyakarta. Pada Tahun 1966 karena semakin banyaknya jumlah Wajib Pajak dan jumlah penerimaan pajak, KDL Tk. 1 Surakarta ditingkatkan menjadi Kantor Inspeksi Keuangan (KIK) Surakarta yang membawahi di antara KDL Tk.1 Klaten. Pada akhir tahun 1966 semua istilah Kantor Inspeksi Pajak Surakarta A berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 94/KMK.01/1994 tentang Organisasi dan Tata Cara Kerja DJP, dengan wilayah kerja meliputi Kotamadya Surakarta, Kabupaten Karanganyar, Boyolali, Sragen, serta Kantor Penyuluhan Pajak (Kapenpa) Sragen yang berkedudukan di Sragen (<https://pajak.go.id/id>).

Sehubungan dengan reorganisasi di lingkungan DJP, namun berubah menjadi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta telah dibentuk berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Pajak nomor KEP-141/PJ/2007 tanggal 3 Oktober 2007 tentang Penerapan Organisasi. Tata kerja dan saat ini mulai beroperasinya Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II dan Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan di lingkungan Kantor Wilayah DPJ Jawa Tengah I, Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II, Kantor Wilayah DIP Daerah Istimewa Yogyakarta. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta mulai beroperasi pada tanggal 30 Oktober

2007 dan sampai saat ini Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta sudah meliputi wilayah kerja 5 kecamatan yaitu: Laweyan, Jebres, Serengan, Pasar Kliwon, dan Banjarsari. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor KEP-315/KMK.01/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja DJP, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta adalah instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada dibawah dan tanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II. Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama merupakan bagian dari program reformasi birokrasi perpajakan yang sifatnya komprehensif dan telah berjalan sejak tahun 2002 yang ditandai dengan terbentuknya Kantor Wilayah (Kanwil) dan Kantor Pelayanan Wajib Pajak Besar. Pembentukan Kantor Pelayanan Pajak Pratama lanjutan dilandasi dengan terbitnya SE-19/PJ/2007 tentang persiapan penerapan sistem administrasi perpajakan modern pada Kantor wilayah Direktorat Jendral Pajak (<https://pajak.go.id/id>).

KPP Pratama Surakarta beralamatkan di Jl. Agus Salim No. 1, Sondakan, Kecamatan Laweyan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57147. Adapun visinya adalah “Menjadi Mitra Terpercaya Pembangunan Bangsa untuk Menghimpun Penerimaan Negara melalui Penyelenggaraan Administrasi Perpajakan yang Efisien, Efektif, Berintegritas, dan Berkeadilan dalam rangka mendukung Visi Kementerian Keuangan: "Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif dan Berkeadilan". Misinya meliputi:

1. Merumuskan regulasi perpajakan yang mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia;

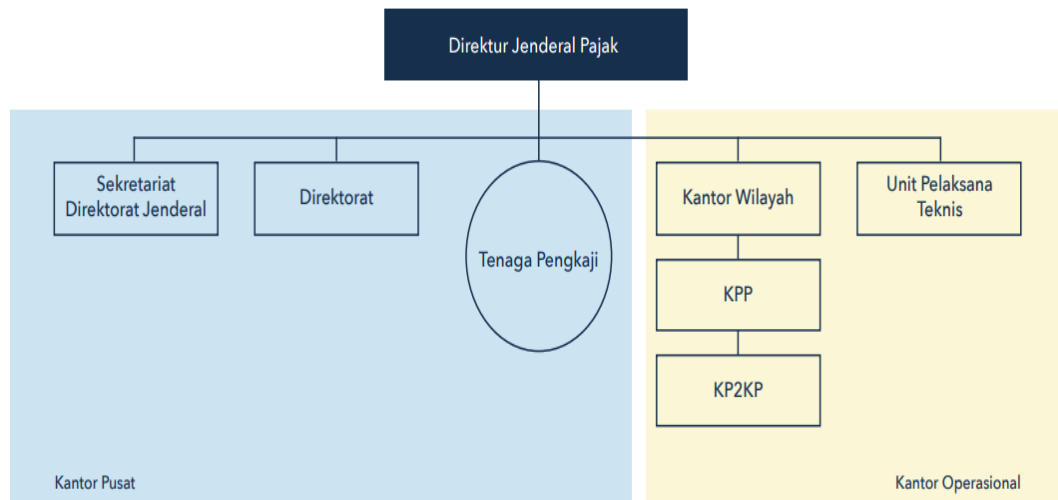
2. Meningkatkan kepatuhan pajak melalui pelayanan berkualitas dan terstandardisasi, edukasi dan pengawasan yang efektif, serta penegakan hukum yang adil; dan
3. Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi (<https://pajak.go.id/id>).

Tujuannya adalah untuk mewujudkan visi dan misinya, Direktorat Jenderal Pajak menyelaraskan tujuan Kementerian Keuangan dengan menetapkan tujuan Direktorat Jenderal Pajak periode 2020 - 2024 yaitu:

1. Pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan;
2. Penerimaan negara yang optimal; dan
3. Birokrasi dan layanan publik yang agile, efektif, dan efisien.

Maklumat pelayanannya adalah “Kami siap memberikan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan, melakukan perbaikan secara berkala, dan apabila kami tidak memberikan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, kami siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan” (<https://pajak.go.id/id>).

Secara ringkas, struktur organisasi Ditjen Pajak dapat dibedakan atas kantor pusat dan kantor operasional. Kantor pusat menjalankan fungsi perumusan kebijakan dan standardisasi teknis, analisis dan pengembangan, serta pembinaan dan dukungan administrasi. Adapun kantor operasional menjalankan fungsi teknis operasional dan/atau teknis penunjang.



Gambar IV.1 Bagan Struktur Organisasi Ditjen Pajak

Sumber: <https://pajak.go.id/id>

B. Hasil Pengumpulan Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang dibagikan kepada 101 orang pegawai yang bekerja pada KPP Pratama Surakarta sampai awal tahun 2025, dapat diperoleh data yang meliputi karakteristik responden, dan analisis statistik deskriptif variabel.

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 101 orang pegawai. Karakteristik responden dijelaskan menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Hasil analisis deskriptif untuk karakteristik responden menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja dapat dilihat pada tabel IV.1 berikut ini.

Tabel IV.1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	
	Frekuensi (n = 101)	Persentase (100%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	56	55,4
Perempuan	45	44,6
Usia		
25-35 tahun	38	37,6
36-45 tahun	45	44,6
46-55 tahun	18	17,8
Pendidikan Terakhir		
DI	9	8,9
DIII	15	14,9
S1	51	50,5
S2	26	25,7
Lama Kerja		
1-10 tahun	28	27,7
11-20 tahun	46	45,5
21-30 tahun	27	26,7

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel IV.1 diatas menunjukkan lebih banyak responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 56 orang (55,4%). Tingginya kompensasi yang harus ditanggung pegawai pajak dan adanya sistem mutasi yang tidak berpola menyebabkan lebih banyak pegawai berjenis kelamin laki-laki. Menurut usia diketahui mayoritas responden berusia antara 36-45 tahun, yaitu sebanyak 45 orang (44,6%). Usia 36 – 45 tahun adalah usia produktif dalam bekerja. Beban kerja dan tanggungjawab yang cukup berat bagi pegawai pajak menyebabkan instansi lebih banyak pegawai dalam usia produktif.

Berdasarkan pendidikan terakhir dapat diketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 51 orang (50,5%). Sebagian besar pegawai pajak adalah lulusan STAN atau tingkat diploma. Namun demikian pegawai dituntut untuk terus berkembang dengan cara melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Berdasarkan lama bekerja diketahui mayoritas pegawai KPP Pratama Surakarta telah bekerja selama 11-20 tahun yaitu sebanyak 46 orang (45,5%) karena pegawai rata-rata berusia produktif.

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menyajikan secara ringkas informasi dari data responden mengenai variabel kompetensi, motivasi, disiplin, lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini terdiri dari 4 (empat) variabel independen yaitu variabel kompetensi, motivasi, disiplin, lingkungan kerja, sedangkan sebagai variabel dependen adalah variabel Kinerja Pegawai. Data dari kelima variabel tersebut diubah ke dalam suatu bentuk yang dapat menyediakan informasi untuk menggambarkan serangkaian faktor dalam suatu kondisi yang meliputi nilai minimal, nilai maksimal, nilai rata-rata (*mean*), dan nilai standar deviasi. Hasil deskriptif statistik untuk masing-masing variabel penelitian seperti yang disajikan pada tabel IV.2 berikut ini.

Tabel IV.2. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	n	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
Kompetensi	101	19,00	25,00	22,3366	2,05561
Motivasi	101	17,00	25,00	21,4653	2,10981
Disiplin	101	17,00	25,00	22,2871	2,32953
Lingkungan Kerja	101	17,00	25,00	21,9505	2,01185
Kinerja Pegawai	101	13,00	25,00	21,4554	2,52002

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari nilai *mean* dan standar deviasi dapat dibuat kategori dengan ketentuan, dikatakan tinggi jika $X > \text{mean} + \text{SD}$, sedang jika nilainya $\text{mean} - \text{SD} \leq X \leq \text{mean} + \text{SD}$, dan dikatakan rendah jika $X < \text{mean} - \text{SD}$. Berdasarkan tabel IV.2 diatas hasil selengkapnya akan dipaparkan berikut ini.

a. Kompetensi

Hasil penelitian untuk variabel kompetensi diperoleh data dari jawaban kuesioner yang telah diisi oleh para pegawai di KPP Pratama Surakarta, diketahui bahwa dari 5 item pernyataan dengan lima alternatif jawaban dan skor jawaban 5, 4, 3, 2, dan 1, sehingga diperoleh skor tertinggi 25 dan skor terendah 19, diperoleh skor *mean* 21,4653 dan standar deviasi 2,10981. Karena nilai rata-rata lebih besar dari standar deviasi berarti variabel kompetensi terdistribusi normal. Selanjutnya distribusi frekuensi skor kompetensi disajikan pada tabel IV.3 berikut ini.

Tabel IV.3. Distribusi Skor Kompetensi

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Rendah	12	11,9
Sedang	68	67,3
Tinggi	21	20,8
Total	101	100.0

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel IV.3 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 12 orang (11,9%) memberikan persepsi bahwa kompetensi pegawai termasuk rendah, sebanyak 68 orang (67,3%) memberikan persepsi bahwa kompetensi pegawai termasuk sedang dan sebanyak 21 orang (20,8%) responden memberikan persepsi bahwa kompetensi pegawai termasuk tinggi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai di KPP Pratama Surakarta memberikan persepsi bahwa kompetensi pegawai termasuk sedang.

b. Motivasi

Hasil penelitian untuk variabel motivasi diperoleh data dari jawaban kuesioner yang telah diisi oleh para pegawai di KPP Pratama Surakarta, diketahui bahwa dari 5 item pernyataan dengan lima alternatif jawaban dan skor jawaban 5, 4, 3, 2, dan 1, sehingga diperoleh skor tertinggi 25 dan skor terendah 17, diperoleh skor rata-rata motivasi 22,2871 dan standar deviasi 2,32953. Karena nilai rata-rata lebih besar dari standar deviasi berarti variabel motivasi terdistribusi normal. Selanjutnya distribusi frekuensi skor motivasi kerja disajikan pada tabel IV.4 berikut ini.

Tabel IV.4. Distribusi Skor Motivasi

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Rendah	3	3,0
Sedang	70	69,3
Tinggi	28	27,7
Total	101	100.0

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel IV.4 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 3 orang (3%) memberikan persepsi bahwa motivasi termasuk rendah, sebanyak 70 orang (69,3%) memberikan persepsi bahwa motivasi termasuk sedang dan sebanyak 28 orang (27,7%) memberikan persepsi bahwa motivasi termasuk tinggi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai di KPP Pratama Surakarta memberikan persepsi bahwa motivasi termasuk sedang.

c. Disiplin

Data hasil penelitian mengenai disiplin dari jawaban kuesioner yang telah diisi oleh para pegawai di KPP Pratama Surakarta, dari 5 item pernyataan dengan lima alternatif jawaban dan skor jawaban 5, 4, 3, 2, dan 1, sehingga diperoleh skor tertinggi 25 dan skor terendah 17. Skor rata-rata disiplin 21,9505 dan standar deviasi 2,01185. Karena nilai rata-rata lebih besar dari standar deviasi berarti variable disiplin terdistribusi normal. Selanjutnya distribusi frekuensi skor disiplin disajikan pada tabel IV.5 berikut ini.

Tabel IV.5. Distribusi Skor Disiplin

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Rendah	4	4,0
Sedang	71	70,3
Tinggi	26	25,7
Total	101	100.0

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel IV.5 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 4 orang (4%) memberikan persepsi bahwa disiplin termasuk rendah, sebanyak 71 orang (70,3%) memberikan persepsi bahwa disiplin termasuk sedang dan sebanyak 26 orang (25,7%) memberikan persepsi bahwa disiplin termasuk tinggi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas disiplin pegawai termasuk sedang.

d. Lingkungan Kerja

Data hasil penelitian mengenai lingkungan kerja dari jawaban kuesioner yang telah diisi oleh para pegawai di KPP Pratama Surakarta, dari 5 item pernyataan dengan lima alternatif jawaban dan skor jawaban 5, 4, 3, 2, dan 1, sehingga diperoleh skor tertinggi 25 dan skor terendah 13. Skor rata-rata lingkungan kerja 21,4554 dan standar deviasi 2,52002. Karena nilai rata-rata lebih besar dari standar deviasi berarti variable lingkungan kerja terdistribusi normal. Selanjutnya distribusi frekuensi skor lingkungan kerja disajikan pada tabel IV.6 berikut ini.

Tabel IV.6. Distribusi Skor Lingkungan Kerja

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Rendah	10	9,9
Sedang	64	63,4
Tinggi	27	26,7
Total	101	100.0

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel IV.6 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 10 orang (9,9%) memberikan persepsi bahwa lingkungan kerja termasuk rendah, sebanyak 64 orang (63,4%) memberikan persepsi bahwa lingkungan kerja termasuk sedang dan sebanyak 27 orang (26,7%) memberikan persepsi bahwa lingkungan kerja termasuk tinggi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas lingkungan kerja pegawai termasuk sedang.

e. Kinerja Pegawai

Data hasil pengumpulan data mengenai kinerja pegawai berdasarkan jawaban kuesioner yang telah diisi oleh para pegawai di KPP Pratama Surakarta, dari 5 item pernyataan dengan lima alternatif jawaban dan skor jawaban 5, 4, 3, 2, dan 1, sehingga diperoleh skor tertinggi 25 dan skor terendah 19. Skor rata-rata kinerja pegawai 22,3366 dan standar deviasi 2,05561. Karena nilai rata-rata lebih besar dari standar deviasi berarti variabel kinerja pegawai terdistribusi normal. Selanjutnya distribusi frekuensi skor kinerja pegawai disajikan pada tabel IV.7 berikut ini.

Tabel IV.7 Distribusi Skor Kinerja Pegawai

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Rendah	31	30,7
Sedang	44	43,6
Tinggi	26	25,7
Total	101	100.0

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari tabel IV.7 di atas, dapat dilihat bahwa sebanyak 31 orang (30,7%) memberikan persepsi bahwa kinerja pegawai termasuk rendah, sebanyak 44 orang (43,6%) memberikan persepsi bahwa kinerja pegawai termasuk sedang dan sebanyak 26 orang (25,7%) memberikan persepsi bahwa kinerja pegawai termasuk tinggi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai memberikan persepsi bahwa kinerja pegawai termasuk sedang.

C. Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

Tujuan dari pengujian asumsi klasik ini adalah untuk menguji apakah model regresi linier pada penelitian ini agar bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Pengujian asumsi klasik yang disyaratkan regresi meliputi pengujian normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Pengolahan data untuk pengujian asumsi klasik ini juga dibantu dengan menggunakan program SPSS versi 25.00 *for windows*. Hasil uji asumsi klasik dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Uji Normalitas

Dari hasil analisis dapat diketahui seperti pada tabel IV.8 berikut.

Tabel IV.8. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Probabilitas	Simpulan
<i>Unstandardized Residual</i>	0,208	Normal

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis seperti yang terlihat pada tabel IV.8 diatas diketahui bahwa diperoleh nilai *p value unstandardized residual* $(0,208) > 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebaran data terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Adapun hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel IV.9 sebagai berikut.

Tabel IV.9. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistic		Keterangan
	<i>Tolerance Value</i>	VIF	
Kompetensi (X_1)	0,426	2,349	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi (X_2)	0,522	1,914	Tidak terjadi multikolinieritas
Disiplin (X_3)	0,414	2,416	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan Kerja (X_4)	0,499	2,005	Tidak terjadi multikolinieritas

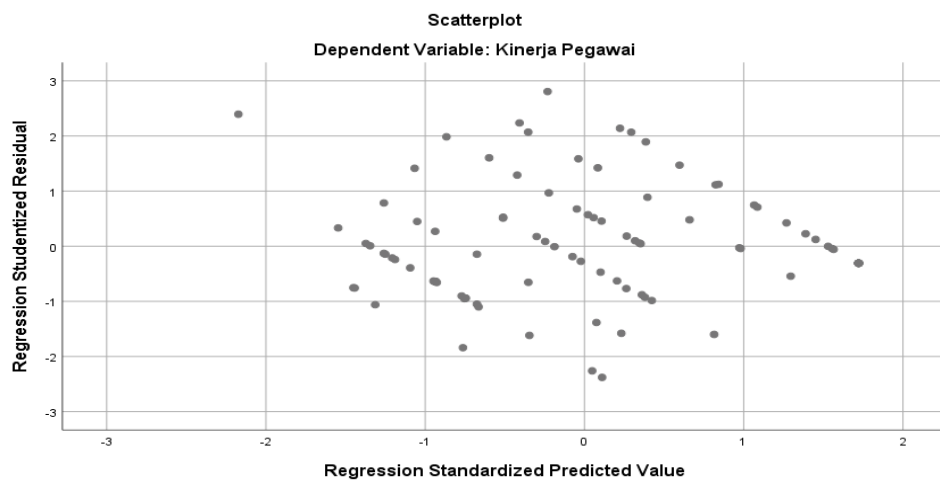
Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel IV.9 diatas dapat diketahui bahwa baik variabel kompetensi (X_1), motivasi (X_2), variabel disiplin (X_3), dan variabel lingkungan kerja (X_4) mempunyai nilai *tolerance value* $> 0,1$ dan

nilai $VIF < 10$. Hal ini berarti semua variabel tidak terjadi gejala multikolinieritas dan memenuhi persyaratan analisis regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil analisis heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar IV.2 sebagai berikut:



Gambar IV.2 Grafik *Scatterplot* Uji Heteroskedastisitas
Sumber: data primer diolah, 2025

Dari grafik *scatterplot* diatas nampak terlihat bahwa tidak ada pola tertentu dan tidak menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas dalam sebaran data penelitian ini dan memenuhi syarat analisis regresi.

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis pengaruh variabel kompetensi (X_1), motivasi (X_2), variabel disiplin (X_3), dan variabel lingkungan kerja (X_4), digunakan metode statistik regresi linier berganda dengan taraf signifikan $\alpha = 0,05$

artinya derajat kesalahan sebesar 5%. Hasil analisis regresi linier berganda ditunjukkan pada IV.10 sebagai berikut ini.

Tabel IV.10. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients	
	Beta	Std. Error
Konstanta	2,175	1,317
Kompetensi (X ₁)	0,273	0,081
Motivasi (X ₂)	0,167	0,066
Disiplin (X ₃)	0,290	0,086
Lingkungan Kerja (X ₄)	0,197	0,063

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Dari hasil analisis regresi berganda di atas, dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 2,175 + 0,273X_1 + 0,167X_2 + 0,290X_3 + 0,197X_4 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linier tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Nilai konstanta sebesar 2,175 hal ini dapat diartikan bahwa tanpa adanya variabel independen (kompetensi, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja) maka kinerja pegawai sebesar 2,175.
- Nilai koefisien regresi untuk variabel kompetensi (X₁) sebesar positif 0,273 berarti bahwa setiap kenaikan variabel kompetensi (X₁) akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,273 dengan asumsi tanpa variabel independen yang lain.
- Nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi (X₂) sebesar positif 0,167 berarti bahwa setiap kenaikan variabel motivasi (X₂) akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,167 dengan asumsi tanpa variabel independen yang lain.

- d. Nilai koefisien regresi untuk variabel disiplin (X_3) sebesar positif 0,290 berarti bahwa setiap kenaikan variabel disiplin (X_3) akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,290 dengan asumsi tanpa variabel independen yang lain.
- e. Nilai koefisien regresi untuk variabel lingkungan kerja (X_4) sebesar positif 0,197 berarti bahwa setiap kenaikan variabel lingkungan kerja (X_4) akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,197 dengan asumsi tanpa variabel independen yang lain.

3. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar varian dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Hasil analisis koefisien determinasi R^2 dapat dilihat pada tabel IV.11 berikut ini :

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

<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,718	0,707

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel IV.11 di atas dilihat besar nilai *adjusted R Square* sebesar 0,707 yang berarti variabilitas variabel kinerja pegawai yang dapat dijelaskan variabel kompetensi, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja sebesar 70,7% sedangkan sisanya sebesar 29,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Uji Kelayakan Model (Uji F)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Uji kelayakan model menggunakan uji F. Hasil uji F secara ringkas ditunjukkan pada tabel IV.12 sebagai berikut:

Tabel IV.12. Hasil Analisis Uji F

Model	F	Signifikan	Kesimpulan
1	61,235	0,000	H ₅ diterima (Model Fit)

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan uji F pada tabel IV.12 terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 61,235 lebih besar dari F_{tabel} (2,47) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tepat atau fit (*goodness of fit*). Selain itu juga dapat diartikan bahwa ada pengaruh simultan dan signifikan antara variabel kompetensi, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai.

5. Uji Hipotesis (Uji t)

Nilai t menunjukkan pengujian variabel-variabel independen secara individu, yang dilakukan untuk melihat apakah variabel independen secara individu berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dengan mengasumsikan variabel lainnya tetap/konstan. Hasil uji t seperti dapat dilihat pada tabel IV.19 berikut ini:

Tabel IV.13. Hasil Analisis Uji t

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	p_{value}	Simpulan
Kompetensi (X_1)	3,372	1,98498	0,001	H ₁ diterima
Motivasi (X_2)	2,523	1,98498	0,013	H ₂ diterima
Disiplin (X_3)	3,369	1,98498	0,001	H ₃ diterima
Lingkungan Kerja (X_4)	3,152	1,98498	0,002	H ₄ diterima

Sumber: data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis uji t seperti pada Tabel IV.13 diatas dapat diketahui bahwa :

1. Variabel kompetensi mempunyai nilai t_{hitung} (3,372) > t_{tabel} (1,98498) dengan nilai signifikansi (p value) $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti H₁ diterima artinya kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.
2. Variabel motivasi mempunyai nilai t_{hitung} (2,523) > t_{tabel} (1,98498) dengan nilai signifikansi (p value) $0,013 < 0,05$. Hal ini berarti H₂ diterima artinya motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.
3. Variabel disiplin mempunyai nilai t_{hitung} (3,369) > t_{tabel} (1,98498) dengan nilai signifikansi (p value) $0,001 < 0,05$. Hal ini berarti H₃ diterima artinya disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.
4. Variabel lingkungan kerja mempunyai nilai t_{hitung} (3,152) > t_{tabel} (1,98498) dengan nilai signifikansi (p value) $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti H₄ diterima artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta.

D. Pembahasan

Kinerja tinggi yang dihasilkan oleh pegawai mampu membantu suatu instansi dalam pencapaian tujuan proses kinerja. Kinerja seorang pegawai dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti dalam penelitian ini adalah faktor kompetensi, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja pegawai.

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,372 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi bernilai positif disini dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta, begitu pula sebaliknya semakin rendah kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan semakin menurunkan kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta. Kompetensi pegawai yang dimiliki pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai maka semakin efektif pula kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan, penyuluhan, dan penegakan hukum perpajakan. Hal ini berarti bahwa peningkatan kompetensi secara langsung dapat meningkatkan kualitas kerja dan hasil yang dicapai pegawai.

Dari hasil pengujian di atas dapat terbukti bahwa variabel kompetensi mempunyai pengaruh paling dominan dibandingkan variabel motivasi, disiplin dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini. Hal ini dapat diartikan bahwa faktor kompetensi mendominasi tinggi rendahnya kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta. Hal ini juga didukung dari hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa mayoritas pegawai memberikan persepsi bahwa kompetensi pegawai termasuk sedang. Hal ini berarti masih ada beberapa faktor kompetensi yang perlu dan harus digali ataupun ditingkatkan. Salah satunya adalah item terkait menyukai pekerjaan yang dilakukan. Hal ini karena secara rata-rata diketahui item pernyataan kelima dari kompetensi mempunyai rata-rata terendah dibandingkan keempat item pernyataan lainnya. Kemungkinan dikarenakan mayoritas responden merasa tidak setuju dengan hal ini, karena kepuasan kerja lebih kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor eksternal di luar kompetensi individu. Faktor-faktor ini sering kali di luar kendali pegawai, sehingga menciptakan ketidaksesuaian antara keinginan dan kenyataan sehingga menurunkan kepuasan pegawai yang berdampak pada kinerja pegawai. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pernyataan tentang menyukai pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kisi-kisi definisi operasional variabel kompetensi yaitu pegawai menyukai pekerjaan yang dilakukan dengan kisi-kisi pegawai mempunyai standar nilai yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan ini

mempunyai skor rata-rata terendah diantaranya adalah kemungkinan adanya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan kesulitan pekerjaan dimana pegawai kenyataannya tidak didukung oleh kemampuan, keterampilan, atau pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan tugas sesuai standar tersebut. Kemungkinan lainnya dikarenakan adanya faktor Masalah pribadi, stres kerja, atau beban kerja yang terlalu padat dapat memengaruhi kondisi mental dan fisik pegawai, sehingga menghambat pegawai untuk mencapai potensi penuhnya. Faktor lain adalah adanya sikap-sikap pegawai seperti kurangnya tanggungjawab, meremehkan tugas, atau kurangnya rasa ingin tahu dapat menjadi penghambat meskipun ada standar ideal dalam pikiran pegawai atau kemungkinan pegawai tidak sepenuhnya memahami atau menerima deskripsi pekerjaan dan tugas yang diberikan, sehingga sulit untuk mengukur kinerja pegawai secara akurat atau mencapai standar yang diharapkan. Faktor lain adalah keterbatasan akses terhadap alat, teknologi, atau sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien dapat menghalangi pencapaian standar tinggi. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif atau kurangnya pengawasan yang memadai juga dapat menjadi faktor rendahnya skor terkait item pernyataan pegawai mempunyai standar nilai yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan, karena hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak terlibat dan kurang termotivasi untuk berprestasi.

Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi dalam hal ini KPP Pratama Surakarta dapat meningkatkan langkah-langkah untuk memastikan kompetensi pegawai terjaga dan kegiatan-kegiatan dalam rangka penanaman dan penambahan pengetahuan, kemampuan (*skill*) dan perilaku (*attitude*) pegawai berlangsung secara teratur dan bertahap serta berkesinambungan dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan setiap pegawai mengikuti pendidikan pelatihan berkelanjutan, menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas dan terencana untuk memotivasi pegawai agar terus meningkatkan kinerja dan kompetensinya, kepemimpinan yang kuat dan memberikan teladan positif sangat penting, menegakkan kedisiplinan, termasuk kepatuhan terhadap jam kerja dan penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu, dengan pengawasan yang konsisten, menerapkan sistem penghargaan yang adil untuk mengapresiasi kinerja yang baik dan memberikan sanksi yang setara untuk perilaku yang tidak sesuai standar, melakukan evaluasi kinerja secara rutin dan memberikan umpan balik yang membangun untuk membantu pegawai mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti sistem kompensasi dan tunjangan yang adil, untuk mendorong motivasi intrinsik pegawai, memastikan pegawai memiliki sumber daya, peralatan, dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif, mendorong pegawai untuk mengelola waktu secara efisien dan memprioritaskan tugas berdasarkan urgensi dan kepentingan, dan

menekankan pentingnya kualitas kerja, bukan hanya kuantitas, dengan memastikan setiap tugas diselesaikan dengan baik sesuai standar yang ditetapkan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Kosravi *et al* (2020) kompetensi dan keterampilan karyawan sangat berpengaruh kinerja pegawai itu sendiri. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan, dan rekrutmen yang tepat dapat mendorong kinerja yang lebih baik, termasuk kreativitas, pengetahuan yang memadai, dan sikap profesional.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siregar, *et al* (2020); Risnawati dan Harjanti (2023); Syaflan & Hadiyanto (2024); dan Sadewo dan Assery (2024) dimana masing-masing hasil penelitian mereka juga memberikan bukti empiris bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,523 dan nilai signifikansi sebesar 0,013 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi bernilai positif disini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi dari pegawai KPP Pratama Surakarta maka semakin meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya semakin rendah motivasi pegawai KPP Pratama Surakarta maka semakin menurunkan kinerja pegawai. Hal ini karena motivasi adalah daya penggerak yang mendorong pegawai untuk

bekerja lebih efektif dan terintegrasi dalam mencapai tujuan, yang tercermin dari peningkatan disiplin kerja dan produktivitas. Kondisi ini didukung juga dari hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa mayoritas pegawai memberikan persepsi bahwa motivasi termasuk sedang. Hal ini berarti masih ada beberapa hal yang kurang memotivasi pegawai saat bekerja. Dilihat dari item pernyataan nampak bahwa item pernyataan terkait instansi memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi mempunyai rata-rata jawaban paling rendah dibandingkan item pernyataan dalam variabel motivasi yang lainnya. Oleh karena itu untuk meningkatkan motivasi para pegawai, seharusnya pihak pimpinan di setiap bidang di KPP Pratama Surakarta harus dapat segera mengambil tindakan proaktif untuk memperbaiki dan mengevaluasi sistem penghargaan yang telah ada, meningkatkan komunikasi dan memberikan umpan balik yang konstruktif dan transparansi, memberikan peluang pengembangan diri dan mengakui keberhasilan pegawai secara langsung karena pengakuan yang tepat waktu dapat memberikan dampak besar pada motivasi pegawai. Dengan demikian dapat mengembalikan motivasi kerja para pegawai menjadi lebih maksimal. Kemungkinan masih rendahnya motivasi kerja para pegawai dilihat dari hasil observasi peneliti nampak bahwa motivasi yang diberikan kepada karyawan sangat jarang. Padahal dengan pemberian motivasi yang baik dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai. Tanpa motivasi, seorang pegawai tidak akan merasa antusias dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hal ini berarti bahwa meningkatnya motivasi kerja pegawai disebabkan oleh pegawai berusaha keras untuk mencapai prestasi kerja, pegawai menikmati setiap persaingan dan kemenangan, pegawai kerja lebih banyak bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri, pegawai cenderung membangun kerjasama dengan rekan kerjanya, sehingga akan meningkatkan motivasi pegawai di KPP Pratama Surakarta. Motivasi kerja dapat dijadikan sebagai landasan atau dasar bagi kelancaran proses pembentukan, dan pengembangan sumber daya manusia. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi maka kinerjanya akan meningkat. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja para pegawai agar mereka bersedia bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karenanya untuk memperoleh hasil yang baik dalam meningkatkan motivasi, maka pihak manajemen sumber daya manusia KPP Pratama harus memahami perbedaan nilai, kebutuhan, tugas, dan tingkat kepuasan pegawai dalam hal peningkatan prestasi kerja dan produktivitas. Motivasi yang tinggi mendorong komitmen, loyalitas, dan rasa tanggung jawab yang lebih besar dari pegawai terhadap pekerjaan dan instansi.

Hal ini sesuai pendapat Siagian, (2016: 287) mengatakan motivasi yang tepat pada karyawan akan mendorong untuk berbuat maksimal dalam melaksanakan tugasnya karena menyakini bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya maka kepentingan-kepentingan pribadi anggota akan ikut terpelihara. Norkhalisah *et al* (2024)

menambahkan bahwa motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas suatu instansi atau organisasi. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para pegawai, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan instansi/organisasi dalam mencapai tujuannya. Motivasi kerja ini membuat setiap individu menjadi semangat dan mempunyai dorongan untuk mempengaruhi setiap individu dalam bekerja. Meningkatkan kinerja karyawan adalah salah satu usaha yang akan selalu dilakukan setiap perusahaan untuk tercapainya suatu tujuan.

Pemberian motivasi yang tepat sasaran sangat berpengaruh dalam membentuk kinerja dan kohesi tim. motivasi kerja dapat dipahami sebagai faktor pendorong yang memotivasi individu untuk bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu, sehingga mencapai hasil yang diinginkan, meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Dalam menjalankan tugasnya, setiap individu diharapkan mematuhi aturan dan standar yang berlaku, serta menjunjung tinggi sikap saling menghormati dan menghargai. Kinerja pegawai dinilai berdasarkan capaian hasil kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik pula kinerja pegawai (Solikah *et al.*, 2025).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Octafian, *et al* (2021); Desnirita & Riberu (2022); Irawan *et al* (2024); Azhari dan Romilah (2025); Rahmah dan Susiani (2025);

Marliana *et al* (2025) dimana masing-masing hasil penelitian mereka juga memberikan bukti empiris bahwa terdapat adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,369 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi bernilai positif disini dapat diartikan bahwa semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki pegawai di KPP Pratama Surakarta maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya semakin rendah disiplin kerja para pegawai maka semakin menurunkan kinerja pegawai. Adanya kedisiplinan dapat meningkatkan tanggung jawab, semangat kerja, dan produktivitas sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan meningkat serta diselesaikan tepat waktu sehingga meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Hal ini juga didukung hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa mayoritas karyawan memberikan persepsi bahwa disiplin kerja para pegawai termasuk sedang. Hal ini dapat diartikan bahwa masih ada beberapa hal yang belum mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai dengan baik yang dapat mendukung meningkatnya kinerja pegawai. Dilihat dari item pernyataan terkait pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atasan mempunyai rata-rata jawaban paling rendah dibandingkan

item pernyataan lainnya. Sehingga dapat diartikan bahwa mayoritas pegawai merasa tidak setuju jika mereka melakukan pekerjaan sesuai perintah atasan namun tidak sesuai dengan keinginan pegawai. Hal ini kemungkinan karena kurangnya komunikasi dan transparansi antara atasan dan bawahan dalam memberikan arahan pekerjaan secara jelas dan tepat, adanya penerapan gaya kepemimpinan yang otoriter dan tidak mempertimbangkan masukan bawahan dapat menurunkan motivasi dan kepatuhan, adanya pengelolaan sistem informasi yang belum memadai, kekurangan SDM atau ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan tugas yang diberikan, adanya pengawasan yang tidak tepat, baik dari segi waktu maupun pengukuran, dapat menyebabkan pekerjaan berjalan lambat.

Beberapa cara atau strategi untuk meningkatkan indikator agar pegawai dapat melakukan pekerjaan sesuai perintah atasan yang mampu meningkatkan kinerja pegawai diantaranya seperti dijelaskan Ardian *et al* (2021) adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara pemanfaatan tenaga pegawai yang terlatih dan berlatarbelakang pendidikan dibidang perpajakan dengan adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan tenaga pelaksana (staf) yang tersertifikasi sehingga mampu membangun disiplin kerja pegawai bahkan meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan pendapat Fariz *et al* (2025), dimana pegawai yang disiplin cenderung lebih efisien, produktif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, disiplin yang baik menciptakan

lingkungan kerja yang tertib dan efisien, sedangkan disiplin yang rendah dapat menurunkan produktivitas.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Siregar, *et al* (2020); Syaflan & Hadiyanto (2024); Zai dan Kustini (2025); Rahmadhan *et al* (2025) memberikan bukti empiris dimana disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah positif. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin maka akan semakin besar pula tingkat kinerja pegawai. Penciptaan disiplin dalam kehidupan organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan secara sukarela mematuhi dan mematuhi semua peraturan dan tata tertib yang berlaku. Pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri dan mematuhi peraturan organisasi atau instansi akan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan pegawai untuk mematuhi peraturan juga akan menciptakan disiplin kerja. Disiplin kerja mencerminkan rasa hormat dan ketaatan. Di samping itu, orang yang disiplin diharapkan dapat mematuhi aturan yang ada dan tidak mengelak dari konsekuensi sanksi jika terjadi pelanggaran terhadap tanggung jawab dan otoritas yang telah diberikan. Dalam suatu instansi ketepatan disiplin meliputi ketepatan waktu, pemenuhan tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap prosedur operasional yang semuanya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai (Khoiriyah *et al.*, 2025).

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Surakarta, hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 3,152 dan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi bernilai positif disini dapat diartikan bahwa semakin baik lingkungan kerja di sekitar para pegawai KPP Pratama Surakarta saat bekerja maka semakin meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya semakin buruk lingkungan kerja di sekitar para pegawai KPP Pratama Surakarta saat bekerja maka semakin menurunkan kinerja pegawai. Kondisi ini juga didukung hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa mayoritas karyawan memberikan persepsi bahwa lingkungan kerja termasuk sedang. Hal ini dapat diartikan bahwa masih ada beberapa hal yang belum mampu meningkatkan pengelolaan lingkungan kerja dengan baik yang dapat mendukung meningkatkan kinerja pegawai. Dilihat dari item pernyataan terkait suhu udara di tempat karyawan bekerja mempunyai rata-rata jawaban paling rendah dibandingkan item pernyataan lainnya. Sehingga dapat diartikan bahwa rata-rata karyawan merasa tidak setuju jika suhu udara di tempat karyawan bekerja terasa nyaman untuk bekerja. Oleh karenanya diharapkan pihak manajemen KPP Pratama Surakarta dapat lebih memperhatikan kondisi suhu udara di ruangan tempat para pegawai bekerja agar dapat bekerja lebih nyaman, tenang. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan pengendalian teknik (seperti memasang AC, kipas angin, dan

ventilasi yang baik) dan pengendalian administratif (seperti mengatur jadwal istirahat, menyediakan minuman, dan melonggarkan aturan berpakaian). Selain itu, pihak KPP Pratama dapat mengatur tata letak ruang kerja agar mengurangi paparan sinar matahari langsung dan memberikan fasilitas tambahan seperti area istirahat yang sejuk sehingga para pegawai selama istirahat dapat mencharge energi tubuh dan dapat kembali bekerja dengan fresh dan semangat saat jam kerja kembali tiba.

Penulis merekomendasikan kepada pihak manajemen KPP Pratama Surakarta untuk dapat lebih baik membangun komunikasi yang efektif dan terbuka dengan para pegawai, memberikan penghargaan dan apresiasi, mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), mampu menciptakan budaya kerja yang positif, menyediakan fasilitas dan lingkungan fisik pendukung yang memadai, memberikan kesempatan pegawai mendapatkan pelatihan dan pengembangan diri dan pihak pimpinan dapat menunjukkan sikap kepemimpinan yang baik kepada para bawahannya agar Lingkungan Kerja di KPP Pratama Surakarta nyaman dan lebih baik.

Penelitian ini sesuai dengan pendapat Dewi (2022) dimana meningkatkan kinerja pegawai pada suatu perusahaan/lembaga perlu untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman tentunya didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang memadai, baik lingkungan kerja fisik yang meliputi ruang kerja, peralatan kerja, kebersihan tempat kerja dan juga lingkungan kerja non fisik yang meliputi hubungan antar pimpinan dengan bawahan

serta hubungan antar sesama pegawai. Pentingnya membangun lingkungan kerja yang baik dan mendukung, termasuk area fisik kerja dan suasana organisasi yang lebih luas di mana pegawai beroperasi sehingga mampu mendukung kenyamanan pegawai dalam bekerja dan berampak pada meningkatnya kinerja pegawai (Saprudin *et al.*, 2025).

Pendapat dari Nabilah dan Setiani (2022) dimana proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja pegawai didalamnya juga sesuai dengan kondisi diatas. Apabila kondisi lingkungan kerja kurang mendukung dan fasilitas yang kurang lengkap, maka performa kinerja juga akan mengalami penurunan. Sebaliknya jika pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka dia akan betah dan senang melakukan pekerjaannya dan menyelesaikan dengan baik. Selain sarana dan prasarana yang dibutuhkan, hubungan kerja yang terjalin dengan harmonis antar setiap pegawai juga membuat pegawai semakin betah dan nyaman dalam bekerja. Rekan kerja yang baik dan saling mendukung juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pencahayaan, udara yang sejuk atau sirkulasi udara yang baik, kebersihan yang terjaga didalam ruang kerja juga mendukung kinerja para pegawai. Suasana kantor yang memberikan rasa nyaman mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Seluruh aspek lingkungan kerja, baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Situasi kerja merupakan hal penting yang berada di perusahaan, karena situasi kerja yang diciptakan sesuai

dengan kebutuhan karyawan dan terasa kondusif, akan berdampak pada aktivitas kinerja yang lebih optimal.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sambul *et al* (2021); Suciati, *et al* (2021); Dewi (2022); Saprudin *et al* (2025); Sutanti dan Suratman (2025) dimana masing-masing hasil penelitian mereka juga memberikan bukti empiris bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor determinan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan rasa nyaman dan aman kepada pegawai.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan uraian pada bab sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta. Terbukti dari *p value* $(0,001) < 0,05$, hipotesis pertama diterima.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta. Terbukti dari *p value* $(0,013) < 0,05$, hipotesis kedua diterima.
3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta. Terbukti dari *p value* $(0,001) < 0,05$, hipotesis ketiga diterima.
4. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta. Terbukti dari *p value* $(0,002) < 0,05$, hipotesis keempat diterima.
5. Variabilitas variabel kinerja pegawai yang dapat dijelaskan variabel kompetensi, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja sebesar 70,7% sedangkan sisanya sebesar 29,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Terbukti dari nilai adjusted R Square sebesar 0,707.

B. Implikasi Penelitian

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel kompetensi, motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja secara signifikan berpengaruh dalam

meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta. Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, maka implikasi yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen dan pimpinan KPP Pratama Surakarta untuk dapat lebih meningkatkan kinerja pegawai diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan dan manajemen untuk dapat lebih meningkatkan kompetensi kerja para pegawai dapat memberikan pelatihan yang relevan dan memberikan kesempatan pengembangan diri kepada setiap pegawai. Selain itu juga dapat memberikan penilaian kompetensi secara teratur/berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
2. Pimpinan dan manajemen dapat lebih meningkatkan motivasi kerja para pegawai dengan memberikan motivasi dan *support* secara konsisten sehingga mampu membantu meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu juga dapat memberikan pengakuan dan penghargaan sebagai bentuk apresiasi yang jelas atas kinerja yang baik untuk meningkatkan semangat kerja pegawai.
3. Pihak pimpinan dan manajemen dapat lebih meningkatkan disiplin kerja para pegawai melalui penegakan aturan disiplin secara tegas namun adil, sehingga hal ini dapat mendorong pegawai disiplin dalam menjalankan tugasnya yang berdampak positif dalam peningkatan kinerja pegawai. Selain itu juga melalui peningkatan motivasi kerja secara tidak langsung juga akan meningkatkan disiplin kerja pegawai.
4. Pihak pimpinan dan manajemen dapat lebih menciptakan lingkungan kerja yang mendukung bagi para pegawai dalam bekerja yang mampu menciptakan efek sinergis yang positif terhadap kinerja pegawai, mampu membangun

lingkungan kerja yang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, mendorong komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan dan memperhatikan hubungan antar rekan kerja.

C. Saran

1. Motivasi kerja diketahui mempunyai pengaruh paling rendah terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surakarta. Oleh karena itu pihak pimpinan KPP Pratama Surakarta harus mampu memfasilitasi dan mensupport para pegawai hadir secara langsung dengan lebih suportif, dimana pimpinan harus lebih hadir sebagai pembimbing, bukan hanya pengawas namun dapat membangun hubungan yang baik dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai secara menyeluruh, selain itu pimpinan dapat menciptakan komunikasi dua arah yang terbuka antara pimpinan dan staf dengan memberikan umpan balik secara teratur dan mendengarkan masukan, kekhawatiran, serta ide-ide dari para pegawai. Pihak manajemen SDM KPP Pratama Surakarta dapat memfasilitasi dan menyediakan program pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai, sejalan dengan perkembangan peraturan perpajakan dan teknologi, memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan potensi mereka, misalnya melalui rotasi kerja atau penugasan pada tim khusus. Hal ini dapat mencegah kebosanan dan memberikan tantangan baru. Pihak manajemen SDM dan pimpinan juga dapat memastikan bahwa setiap pegawai memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab mereka, serta target yang harus dicapai. Tujuan yang jelas

akan memberikan arah dan motivasi bagi pegawai dan memberikan informasi yang transparan mengenai capaian kinerja individu maupun tim, dan menghubungkan capaian tersebut dengan target yang telah ditetapkan. Jika semua dikelola dengan baik maka mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai dan dapat berdampak meningkatnya kinerja pegawai.

2. Pihak pimpinan dan manajemen juga harus tetap memperhatikan kompetensi yang telah dimiliki para pegawai, disiplin kerja para pegawai dan lingkungan kerja sekitar pegawai yang nyaman dan kondusif sesuai harapan dan keinginan para pegawai sehingga mampu meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai.
3. Peneliti selanjutnya perlu menambahkan variabel independen lain yang mampu berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti kompensasi, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, iklim kerja, beban kerja, pelatihan dan pengembangan karir dan lain sebagainya. Selain itu, perlu menambahkan metode secara kualitatif sehingga data yang diperoleh dapat lebih komplit dengan cara metode wawancara secara mendalam dengan para responden. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan subyek penelitian dengan memperluas obyek penelitian tidak hanya satu KPP Pratama saja tetapi di KPP Pratama ruang lingkup se-provinsi Jawa Tengah. Peneliti selanjutnya dapat lebih memperhatikan cara pengisian kuesioner, dengan didampingi oleh peneliti agar hasilnya betul-betul dapat dipertanggungjawabkan sehingga tidak mengakibatkan kebiasaan hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adimihardja, Asep Achjar dan Barkah Rosadi. (2023). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kompetensi, Danlingkungan Pekerjaan Terhadap Kinerja pegawai Pada Biro Kesra Provinsi Jawa Barat. *Journal Publicuho* Volume 6 No 1 (February -April 2023) pp.208-218. DOI: <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i1.110>.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Alfariz, Firdaus, Rosidi, Navi Muda. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Variabel Motivasi. *Buletin Studi Ekonomi* Vol. 30 No. 02, Agustus 2025, pages: 191-201. Available online at <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/index>. DOI: <https://doi.org/10.24843/BSE.2025.v30.i02.p06>.
- Ardian, Johanes, Hendra Rizqo, Nurbaiti, Yulia Afrina, Nurindani. (2021). Strategi Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palembang Ilir Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK)* Volume 4 Nomor 1 Edisi September 2021: 11-20. DOI: <https://doi.org/10.48093/jiask.v4i1.61>.
- Azhari, Munir dan Romilah. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Desa Sukamulya Kecamatan Sukatani Kabupaten Bekasi. *Aliansi : Jurnal Manajemen dan Bisnis* Volume 20, Nomor 1, 20 Juli 2025:265-280. DOI : <https://doi.org/10.46975/p35vq266> Arikunto. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Desnirita & Theresia Octaviany Riberu. (2022). Motivasi, Disiplin dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)* Volume 9, Edisi 3 (Oktober 2022, 1 – 18). Online at: <https://journals.stie-yai.ac.id/index.php/JUMPA/article/view/477/384>.
- Dewi. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* Volume 1, Nomor 2, Juni 2022, Halaman 295-300 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13344184>. Djunaedi, N. (2017). *Manajemen Kinerja* (Cet. 1). Deepublish.
- Fariz, Miftahul, Pompong Budi Setiadi, Sri Rahayu. (2025). Pengaruh Disiplin, Motivasi Kerja, dan Analisis Beban Kerja (ABK) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus : KPP Pratama Gresik). *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)* Vol 6 No 1 2025, 63-74. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3671>
- Gadriaman. (2024). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *JTPPm (Jurnal Teknologi Pendidikan Dan Pembelajaran) : Edutech and*

Intructional Research Journal, 10(2), 207–212.
<https://doi.org/10.62870/jtppm.v10i2.22979>

Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hadiyanto, Muhammad Fuad dan Meidi Syaflan. (2024). Pengaruh Kompetensi Kerja, Loyalitas Kerja, Disiplin Kerja Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul. *Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia* Vol.2, No.1, 2024, 131 – 149. DOI: <https://doi.org/10.32477/jrima.v2i1.876>.

Hartono, T., & Siagian, M. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Bpr Sejahtera Batam. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (Jmbi Unsrat)*, 7(1), 220–237.

Irawan, Hendra, Ieke Wulan Ayu, Siti Nurwahidah, Darmanto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JRKTL (Jurnal Riset Kajian Teknoogi dan Lingkungan)* ||Volume||7||Issue||2||Desember||2024|| pp. 280-286. Online at: <https://ejournalppmunsa.ac.id/index.php/jrctl/article/view/1915>.

Istiatin, & Mursito, B. (2018). *Modul Metodologi Penelitian*. Surakarta : Universitas Islam Batik.

Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan* (Edisi Pert). PT Raja Grafindo Persada.

Khoiriyah, Miftakhul, Sugiono, Hery Purnomo. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja ASN BKPSDM Kabupaten Nganjuk. *Symposium Manajemen dan Bisnis IV Program Studi Manajemen - FEB UNP Kediri*, Vol. 4, Juli 2025:662-669. DOI: <https://doi.org/10.29407/nvry6x70>

Kosravi, Pouria, Azadeh Rezvani, Neal M. Ashkanasy. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management* 38 (2020) 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan ke). Remaja Rosdakarya.

Marliana, Ena, Dedi Kusmayadi, Edy Suroso. (2025). Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Kerja sebagai Variabel Intervening. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen Volume. 3 Nomor. 2 Tahun 2025*, Hal. 01-18DOI: <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i1.745>

Nabilah, Naililmuna Jihan dan Setiani. (2022). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

- Mediasi Pada Pengaruh Work life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dewantara* Volume 6, No 2 (2022): 176-190. DOI:10.26460/md.v6i2.12526.
- Nitisemito, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Norkhalisah, Arif Budiman, Moh. Fajar Noorrahman. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)* Vol. 1 No. 2: 276-280. Online at: <https://ejurnal.stiaamuntai.ac.id/index.php/JMSDM/article/view/478>.
- Riberu, T. O., & Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Y.A.I, D. (2022). Motivasi, Disiplin dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, 9(3), 1–18. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v9i3.477>
- Prabawati, Ida Ayu Diah, Nyoman Mustika, Sapta Rini Widyawati. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Dan Protokol Setda Provinsi Bali. *Jurnal EMAS Vol 4 Nomor 8 Agustus 2023*: 1989-2005. Online at: <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/8208>.
- Rahmadhan, Widiarto, Kuswandi, Sri Rahayu. (2025). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Surabaya Mulyorejo. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* Vol. 10, No. 3, Maret 2025: 3325-3331. DOI: <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i3.57944>.
- Rahmah, Aulia dan Susiani. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pajak Kantor Pajak KPP Pratama Tanjung. *JAPB : Volume 8 Nomor 1, 2025*: 449-462. DOI: 10.35722/japb <https://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB>.
- Risnawati, Heni dan Agustina Eka Harjanti. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Pati. *Jurnal Akuntansi dan Audit Syariah (JAAiS)* Vol. 4 No. 2 Desember 2023:208-222. DOI: <https://doi.org/10.28918/jaais.v4i2.1208>.
- Sastrohadiwiryo. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Bumi Aksara.
- Sadewo, Bambang dan Syeh Assery. (2024). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kpp Pratama Bantul. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha* Vol.4, No.1, Maret 2024, 1 – 19. DOI: <https://doi.org/10.32477/jrabi.v4i1.947>.
- Saprudin, Mochamad, Zainur Hidayah, Achmad Fauzi. (2025). Analisis Determinasi Iklim Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di KPP

- Pratama Cilegon). JMPIS: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial Vol. 6, No. 2, Februari 2025: 961-973. DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Siagian, S. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara
- Siagian, S. P. (2018). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Bumi Aksara.
- Solikah, Maratus, Diana Enggar Pradita, Gita Iranie F.S, Nurul Aini, Muallimin. (2025). Literature Review : Faktor-Faktor Dan Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Pusat Publikasi Ilmu Manajemen Volume. 3 Nomor. 3 Juli 2025, Hal. 40-49 DOI: <https://doi.org/10.59603/ppiman.v3i3.872>
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Mary K. Coulter, A. R. (2020). *Management*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutanti, Rina dan Maman Suratman. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Efikasi Diri, Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Di KPP Pratama Bandung Tegallega. JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi Vol. 6, No. 6, Juli 2025: 4579-4591. DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Prenada Media Group (ed.); Cetakan ke).
- Wardan, K. (2020). *Motivasi kerja guru dalam pembelajaran*. Media Sains Indonesia.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (PT. Raja Grafindo Persada (ed.); Cetakan Ke).
- Zai, Andrianus Asiarman dan Endang Kustini. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Alva Karya Perkasa di Jakarta Timur. Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS) Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 1631-1636. DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2198>.

LAMPIRAN

Lampiran 1

ANGKET PENELITIAN (KUESIONER)

KUESIONER PENELITIAN

KINERJA PEGAWAI DITINJAU DARI KOMPETENSI, MOTIVASI, DISIPLIN DAN LINGKUNGAN KERJA

(STUDI PADA KPP PRATAMA SURAKARTA)



Sehubungan dengan kegiatan penyusunan tesis dan kegiatan penelitian yang akan dilakukan, pernyataan yang ada dalam kuesioner ini data penelitian yang berjudul Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Kompetensi, Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja (Studi Pada KPP Pratama Surakarta). Saya bermaksud mengajukan permohonan pengisian kuesioner, maka saya :

Nama	: Faradila Rochimah
NPM	: 2024P20028
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Magister Manajemen

Adapun tujuan pengisian kuesioner ini sebagai masukan untuk memperoleh data yang akurat dalam penyusunan Tesis. Penelitian menjamin kerahasiaan identitas dan setiap jawaban responden. Saya mohon kesediaan, bantuan dan kerjasama

Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan kami mohon maaf apabila ada pernyataan yang tidak berkenan. Atas bantuan dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih.

Peneliti,

Faradila Rochimah

2024P20028

FORMAT PENGISIAN KUISIONER

1. Jawablah pertanyaan yang diajukan dibawah ini dengan benar dan jujur.
2. Berilah Tanda ($\sqrt{}$) pada salah satu jawaban yang paling benar.
3. Pertanyaan/pernyataan harus dijawab semua.

1. Identitas Responden

- No Responden : (diisi oleh peneliti)
- Jenis Kelamin :
- Umur : a. < 25 Tahun c. $\geq 30 - 35$ Tahun
b. $\geq 25 - 30$ Tahun d. ≥ 35 Tahun
- Pendidikan Terakhir : a. SMA
b. Diploma
c. Sarjana
- Lama Bekerja : a. < 1 Tahun c. 5 - 10 Tahun
b. 1 – 5 Tahun d. ≥ 10 Tahun

2. Pernyataan Penelitian

Untuk setiap pertanyaan, Bapak/Ibu diharapkan untuk memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai. Penilaian dilakukan berdasarkan skala berikut:

Keterangan Jawaban:

- 1) Jawaban atau pilihan sangat setuju (SS)
- 2) Jawaban atau pilihan setuju (S)
- 3) Jawaban atau pilihan Netral (N)
- 4) Jawaban atau pilihan tidak setuju (TS)
- 5) Jawaban atau pilihan sangat tidak setuju (STS)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
	A. KINERJA PEGAWAI	SS	S	N	TS	STS
1	Kuantitas kinerja saya mencapai target yang telah ditetapkan					
2	Saya mampu mengambil inisiatif dalam bekerja					
3	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang ditetapkan					
4	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan pimpinan.					
5	Saya berkomitmen menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab saya					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
	B. KOMPETENSI	SS	S	N	TS	STS
1	Saya memiliki tingkat pengetahuan yang memadai dalam bidang pekerjaan yang saya lakukan.					
2	Saya memiliki tingkat pemahaman yang baik terhadap pekerjaan yang saya lakukan					
3	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
4	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi					
5	Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan.					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
	C. MOTIVASI	SS	S	N	TS	STS
1	Gaji dan tunjangan yang cukup dapat meningkatkan motivasi kerja					
2	Sarana dan prasarana yang memadai akan mendukung aktivitas bekerja dengan baik					
3	Rekan kerja membantu jika ada masalah					
4	Atasan menerima pendapat dan masukkan dari bawahannya					
5	Instansi memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
	D. DISIPLIN	SS	S	N	TS	STS
1	Saya berangkat bekerja dan pulang bekerja sesuai dengan jadwal.					
2	Saya menjaga ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan					
3	Saya bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan oleh atasan					
4	Saya selalu menaati peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.					
5	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atasan.					

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
	E. LINGKUNGAN KERJA	SS	S	N	TS	STS
1	Sarana dan prasarana di tempat kerja sudah cukup memadai dan mendukung pekerjaan pegawai.					
2	Hubungan antara bawahan dan pimpinan membantu dalam bekerja.					
3	Hubungan antara karyawan dengan sesama rekan kerja membantu karyawan dalam bekerja.					
4	Pemimpin bersikap ramah dan suka menanyakan tentang kelancaran pekerjaan kepada karyawan					
5	Suhu udara di tempat karyawan bekerja sudah baik.					

TERIMA KASIH

Lampiran 2

Data Mentah Uji Instrumen

No Res	Kinerja Pegawai						Kompetensi					
	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	Kinerja	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	Kompetensi
1	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18
2	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
3	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19
8	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
10	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
11	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
12	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
13	5	4	5	5	5	24	4	4	5	5	5	23
14	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	5	22
15	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
16	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25
17	4	5	5	4	5	23	3	4	5	5	5	22
18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
23	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
24	5	4	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21

No Res	Kinerja Pegawai						Kompetensi					
	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	Kinerja	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	Kompetensi
25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	3	23
27	3	4	3	4	5	19	4	4	4	4	4	20
28	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	3	22
29	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25

No Res	Motivasi						Disiplin					
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	Motivasi	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	Disiplin
1	5	4	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	5	25
3	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
8	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
9	5	5	4	3	4	21	5	5	5	4	4	23
10	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19
11	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
12	4	5	4	3	4	20	4	4	4	4	4	20
13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24
15	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25

No Res	Motivasi						Disiplin					
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	Motivasi	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	Disiplin
1 6	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
1 7	4	5	5	4	4	22	5	5	5	5	4	24
1 8	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
1 9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
2 0	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
2 1	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
2 2	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	3	22
2 3	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	4	24
2 4	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	4	21
2 5	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
2 6	5	5	5	5	3	23	4	4	4	4	4	20
2 7	5	5	4	4	5	23	4	4	4	4	4	20
2 8	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
2 9	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	4	23
3 0	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25

No Res	Lingkungan Kerja					
	LK_1	LK_2	LK_3	LK_4	LK_5	Lingkungan Kerja
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	3	3	18
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20
7	4	3	4	4	4	19
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25
10	3	4	3	3	4	17
11	5	5	5	5	5	25
12	4	3	5	3	4	19
13	5	5	5	5	4	24
14	5	5	5	5	5	25
15	4	5	5	5	5	24
16	5	5	4	4	4	22
17	5	3	4	4	5	21
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	3	4	5	5	4	21
25	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25

No Res	Lingkungan Kerja					
	LK_1	LK_2	LK_3	LK_4	LK_5	Lingkungan Kerja
27	4	4	4	4	3	19
28	4	5	5	5	5	24
29	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	5	5	25

Lampiran 3

Data Mentah Penelitian

No Res	Kinerja Pegawai						Kompetensi					
	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	Kinerja	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	Kompetensi
1	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18
2	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
3	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19
8	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
10	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
11	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
12	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
13	5	4	5	5	5	24	4	4	5	5	5	23
14	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	5	22
15	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
16	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25
17	4	5	5	4	5	23	3	4	5	5	5	22
18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19
21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
23	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20

No Res	Kinerja Pegawai						Kompetensi					
	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	Kinerja	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	Kompetensi
24	5	4	4	4	5	22	4	4	4	5	4	21
25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	3	23
27	3	4	3	4	5	19	4	4	4	4	4	20
28	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	3	22
29	5	4	4	4	5	22	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
31	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	5	5	22	4	4	4	3	3	18
33	4	4	5	4	5	22	4	4	5	4	4	21
34	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
35	3	4	3	4	5	19	3	3	3	4	4	17
36	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
37	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
39	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	23
40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
43	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	4	22
44	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
45	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
46	4	5	4	5	5	23	5	5	4	3	3	20
47	4	5	4	4	5	22	5	5	5	5	4	24
48	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18

No Res	Kinerja Pegawai						Kompetensi					
	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	Kinerja	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	Kompetensi
50	3	4	4	5	4	20	4	5	4	4	3	20
51	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
52	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	23
53	5	4	4	5	5	23	5	5	5	4	3	22
54	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
55	4	4	4	5	5	22	4	4	4	3	3	18
56	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
57	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
58	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
59	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
60	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
61	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	21
62	5	5	5	5	5	25	4	4	5	4	4	21
63	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	4	24
64	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
65	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
66	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20
67	5	5	4	4	5	23	4	4	4	4	4	20
68	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	4	21
69	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
70	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
71	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
72	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
73	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
74	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	19
75	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	3	19

No Res	Kinerja Pegawai						Kompetensi					
	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	Kinerja	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	Kompetensi
76	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
77	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
78	5	5	5	5	4	24	4	4	4	5	4	21
79	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
80	5	4	4	4	5	22	5	4	4	5	4	22
81	4	4	5	5	5	23	4	5	5	4	4	22
82	4	5	4	4	4	21	4	5	5	3	4	21
83	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	5	22
84	5	4	4	5	4	22	4	4	4	4	5	21
85	5	5	5	4	5	24	4	5	5	3	3	20
86	5	4	5	5	4	23	4	5	5	4	5	23
87	4	4	5	5	5	23	5	5	5	4	4	23
88	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	4	22
89	5	5	5	5	4	24	5	4	4	4	4	21
90	4	5	4	5	5	23	5	4	4	4	4	21
91	5	4	4	4	5	22	4	4	5	3	5	21
92	5	5	4	4	4	22	4	5	5	5	4	23
93	4	5	4	5	4	22	4	5	5	5	3	22
94	5	4	5	5	4	23	4	5	5	5	4	23
95	4	4	5	5	4	22	5	4	4	5	4	22
96	5	4	4	5	5	23	5	4	4	4	3	20
97	5	5	4	5	5	24	4	4	4	5	3	20
98	5	5	5	4	4	23	4	5	5	4	4	22
99	4	4	3	4	5	20	4	5	5	5	4	23
100	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	3	23
101	4	5	4	5	3	21	5	4	3	5	4	21

No Res	Motivasi						Disiplin					
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	Motivasi	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	Disiplin
1	5	4	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	5	25
3	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
8	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	4	21
9	5	5	4	3	4	21	5	5	5	4	4	23
10	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19
11	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
12	4	5	4	3	4	20	4	4	4	4	4	20
13	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
14	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24
15	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
16	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
17	4	5	5	4	4	22	5	5	5	5	4	24
18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	3	22
23	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	4	24
24	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	4	21
25	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20

No Res	Motivasi						Disiplin					
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	Motivasi	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	Disiplin
26	5	5	5	5	3	23	4	4	4	4	4	20
27	5	5	4	4	5	23	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	5	24
29	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	4	23
30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
31	5	5	5	4	4	23	4	4	5	5	4	22
32	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20
33	3	4	4	4	3	18	4	5	5	4	4	22
34	5	5	3	3	3	19	4	4	4	4	4	20
35	5	5	5	5	5	25	2	3	4	4	4	17
36	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
37	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	3	23
38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
39	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
40	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20
41	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
43	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	3	19
44	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
45	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20
46	4	5	4	3	3	19	5	4	4	4	4	21
47	5	5	4	5	4	23	5	5	5	4	4	23
48	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	4	20
49	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20
50	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
51	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20

No Res	Motivasi						Disiplin					
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	Motivasi	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	Disiplin
52	5	5	5	4	4	23	4	5	5	5	5	24
53	5	5	5	5	3	23	3	4	5	4	4	20
54	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
55	3	5	5	3	3	19	4	4	4	4	5	21
56	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
57	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
58	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
59	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
60	3	4	5	5	3	20	4	5	5	5	4	23
61	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19
62	5	5	5	5	4	24	4	4	5	4	4	21
63	5	5	5	4	4	23	4	5	5	5	5	24
64	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
65	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
66	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	23
67	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	20
68	5	5	4	4	3	21	5	4	4	5	4	22
69	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
70	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
71	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25
72	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20
73	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21
74	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
75	4	3	4	3	3	17	4	4	4	4	4	20
76	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	4	24
77	5	5	4	4	3	21	5	4	4	4	4	21

No Res	Motivasi						Disiplin					
	M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	Motivasi	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	Disiplin
78	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25
79	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20
80	4	4	4	3	5	20	4	4	4	4	4	20
81	3	5	4	5	5	22	5	4	5	5	3	22
82	5	5	5	5	3	23	5	4	5	5	4	23
83	5	5	5	5	4	24	4	4	5	5	5	23
84	5	5	5	5	4	24	4	5	4	5	5	23
85	5	5	4	5	4	23	5	4	4	5	5	23
86	3	4	5	4	5	21	4	4	4	4	4	20
87	4	4	5	5	5	23	4	5	5	4	4	22
88	5	5	5	4	5	24	3	4	5	5	4	21
89	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	23
90	5	5	5	5	3	23	4	4	4	5	5	22
91	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	5	23
92	5	5	4	5	5	24	5	5	4	4	4	22
93	5	5	5	4	5	24	5	4	4	5	4	22
94	5	5	5	5	3	23	5	4	5	5	4	23
95	5	5	5	5	4	24	4	4	4	5	4	21
96	5	5	5	5	4	24	4	5	5	5	4	23
97	5	5	5	4	3	22	4	5	4	4	4	21
98	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	5	22
99	5	4	4	3	3	19	5	5	5	4	4	23
100	4	4	5	5	4	22	5	5	3	5	4	22
101	3	3	5	4	4	19	5	4	5	4	5	23

No Res	Lingkungan Kerja					
	LK_1	LK_2	LK_3	LK_4	LK_5	Lingkungan Kerja
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	3	3	18
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	5	5	5	25
6	4	4	4	4	4	20
7	4	3	4	4	4	19
8	4	4	4	4	4	20
9	5	5	5	5	5	25
10	3	4	3	3	4	17
11	5	5	5	5	5	25
12	4	3	5	3	4	19
13	5	5	5	5	4	24
14	5	5	5	5	5	25
15	4	5	5	5	5	24
16	5	5	4	4	4	22
17	5	3	4	4	5	21
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	4	4	20
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	3	4	5	5	4	21
25	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25

No Res	Lingkungan Kerja					
	LK_1	LK_2	LK_3	LK_4	LK_5	Lingkungan Kerja
27	4	4	4	4	3	19
28	4	5	5	5	5	24
29	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	5	5	25
31	5	4	5	4	5	23
32	5	5	5	5	4	24
33	5	5	5	4	4	23
34	4	4	4	3	3	18
35	5	4	4	4	4	21
36	5	5	5	5	5	25
37	5	5	5	5	5	25
38	4	5	5	5	4	23
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	3	2	17
41	4	4	4	4	4	20
42	4	4	4	4	4	20
43	3	4	4	5	4	20
44	2	5	5	5	4	21
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	4	5	5	5	4	23
48	4	3	4	3	4	18
49	4	4	4	4	4	20
50	4	4	4	4	4	20
51	5	4	4	4	4	21
52	5	5	5	4	4	23

No Res	Lingkungan Kerja					
	LK_1	LK_2	LK_3	LK_4	LK_5	Lingkungan Kerja
53	3	5	5	4	4	21
54	4	4	4	4	4	20
55	5	3	5	3	5	21
56	5	5	5	5	5	25
57	5	5	5	5	5	25
58	5	5	5	5	5	25
59	5	5	5	5	5	25
60	4	4	4	4	2	18
61	4	4	4	4	4	20
62	3	5	4	4	4	20
63	4	5	5	4	5	23
64	5	5	5	5	5	25
65	5	5	5	5	5	25
66	5	5	5	4	4	23
67	5	5	5	5	5	25
68	4	4	4	4	4	20
69	5	5	5	5	5	25
70	5	5	5	5	5	25
71	5	5	5	5	5	25
72	4	4	4	4	4	20
73	4	4	4	4	4	20
74	4	4	2	4	2	16
75	3	3	3	2	2	13
76	4	4	4	4	4	20
77	4	4	4	4	4	20
78	5	4	5	4	4	22

No Res	Lingkungan Kerja					
	LK_1	LK_2	LK_3	LK_4	LK_5	Lingkungan Kerja
79	4	4	4	4	4	20
80	4	5	4	4	4	21
81	5	5	5	5	4	24
82	5	4	4	5	4	22
83	5	4	4	5	5	23
84	4	4	4	4	4	20
85	4	4	4	4	5	21
86	4	2	5	2	5	18
87	4	5	5	3	4	21
88	4	4	4	4	4	20
89	3	4	5	4	3	19
90	2	5	5	5	4	21
91	4	3	5	5	5	22
92	4	4	5	3	5	21
93	4	4	5	4	4	21
94	4	4	4	4	4	20
95	4	5	4	4	2	19
96	4	5	4	4	4	21
97	5	4	5	4	4	22
98	4	3	5	4	2	18
99	4	5	5	3	4	21
100	4	5	5	5	4	23
101	5	5	5	5	4	24

Lampiran 4

Hasil Uji SPSS

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

		Correlations					
		KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	Kinerja
KP_1	Pearson Correlation	1	.579**	.647**	.492**	.352**	.802**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP_2	Pearson Correlation	.579**	1	.633**	.557**	.356**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP_3	Pearson Correlation	.647**	.633**	1	.653**	.328**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP_4	Pearson Correlation	.492**	.557**	.653**	1	.408**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
KP_5	Pearson Correlation	.352**	.356**	.328**	.408**	1	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
Kinerja	Pearson Correlation	.802**	.805**	.846**	.796**	.624**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	101	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	5

Correlations

Correlations

		K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	Kompetensi
K_1	Pearson Correlation	1	.577**	.384**	.388**	.225*	.667**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.024	.000
	N	101	101	101	101	101	101
K_2	Pearson Correlation	.577**	1	.792**	.405**	.256**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.010	.000
	N	101	101	101	101	101	101
K_3	Pearson Correlation	.384**	.792**	1	.421**	.415**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
K_4	Pearson Correlation	.388**	.405**	.421**	1	.480**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

K_5	Pearson Correlation	.225*	.256**	.415**	.480**	1	.683**
	Sig. (2-tailed)	.024	.010	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
Kompetensi	Pearson Correlation	.667**	.788**	.802**	.752**	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	101	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	5

Correlations

		Correlations					
		M_1	M_2	M_3	M_4	M_5	Motivasi
M_1	Pearson Correlation	1	.725**	.387**	.443**	.269**	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.007	.000
	N	101	101	101	101	101	101
M_2	Pearson Correlation	.725**	1	.484**	.480**	.328**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000
	N	101	101	101	101	101	101
M_3	Pearson Correlation	.387**	.484**	1	.682**	.439**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
M_4	Pearson Correlation	.443**	.480**	.682**	1	.504**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
M_5	Pearson Correlation	.269**	.328**	.439**	.504**	1	.702**
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
Motivasi	Pearson Correlation	.730**	.769**	.774**	.825**	.702**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	101	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	5

Correlations

Correlations

		D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	Disiplin
D_1	Pearson Correlation	1	.540**	.392**	.441**	.245*	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.013	.000
	N	101	101	101	101	101	101
D_2	Pearson Correlation	.540**	1	.631**	.499**	.423**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
D_3	Pearson Correlation	.392**	.631**	1	.578**	.361**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
D_4	Pearson Correlation	.441**	.499**	.578**	1	.523**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101

D_5	Pearson Correlation	.245*	.423**	.361**	.523**	1	.673**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
Disiplin	Pearson Correlation	.712**	.816**	.777**	.797**	.673**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	101	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	5

Correlations

		Correlations					
		LK_1	LK_2	LK_3	LK_4	LK_5	Lingkungan Kerja
LK_1	Pearson Correlation	1	.286**	.360**	.353**	.463**	.667**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
LK_2	Pearson Correlation	.286**	1	.459**	.643**	.309**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.000	.002	.000
	N	101	101	101	101	101	101
LK_3	Pearson Correlation	.360**	.459**	1	.462**	.547**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
LK_4	Pearson Correlation	.353**	.643**	.462**	1	.474**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	101	101	101	101	101	101
LK_5	Pearson Correlation	.463**	.309**	.547**	.474**	1	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	.667**	.722**	.747**	.796**	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	101	101	101	101	101	101

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	101	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	101	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	5

Hasil Asumsi Klasik

Uji Normalitas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			101
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		1.09078396
Most Extreme Differences	Absolute		.104
	Positive		.104
	Negative		-.073
Test Statistic			.104
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.		.208 ^d
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.200

Upper Bound	.216
-------------	------

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
-
- Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Uji Multikolinieritas

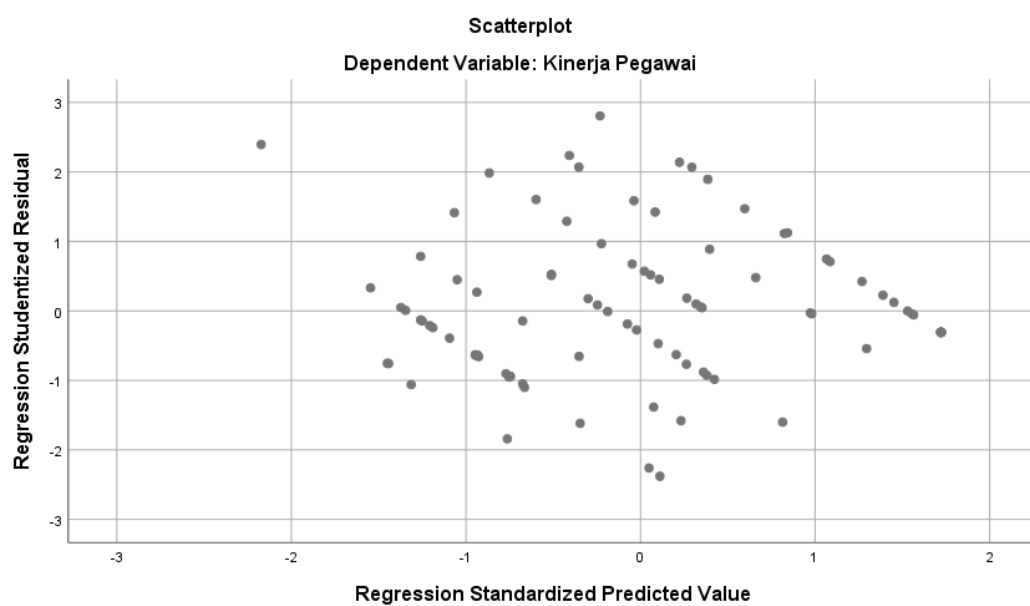
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.175	1.317		1.651	.102		
	Kompetensi	.273	.081	.280	3.372	.001	.426	2.349
	Motivasi	.167	.066	.189	2.523	.013	.522	1.914
	Disiplin	.290	.086	.284	3.369	.001	.414	2.416
	Lingkungan Kerja	.197	.063	.242	3.152	.002	.499	2.005

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji Heteroskedastisitas

Charts



Hasil Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	101	19.00	25.00	22.3366	2.05561
Kompetensi	101	17.00	25.00	21.4653	2.10981
Motivasi	101	17.00	25.00	22.2871	2.32953
Disiplin	101	17.00	25.00	21.9505	2.01185
Lingkungan Kerja	101	13.00	25.00	21.4554	2.52002
Valid N (listwise)	101				

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Kerja, Kompetensi, Motivasi, Disiplin ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.718	.707	1.11328

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kompetensi, Motivasi, Disiplin

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	303.573	4	75.893	61.235	.000 ^b
	Residual	118.981	96	1.239		
	Total	422.554	100			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kompetensi, Motivasi, Disiplin

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.175	1.317		1.651	.102
	Kompetensi	.273	.081	.280	3.372	.001
	Motivasi	.167	.066	.189	2.523	.013
	Disiplin	.290	.086	.284	3.369	.001
	Lingkungan Kerja	.197	.063	.242	3.152	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai