

## **BAB V**

### **HASIL DAN ANALISIS**

#### **5.1. Proses Penelitian**

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat yaitu 102 orang.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantar langsung kuesioner kepada responden. Penyebaran kuesioner dimulai tanggal 5 Januari sampai dengan 12 Januari 2010. Sampai dengan batas akhir pengumpulan data dari kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali berjumlah 93 responden. Sebagian besar responden atau setara dengan 91% bersedia mengisi kuesioner, hal ini dapat diartikan bahwa responden tersebut bersedia berpartisipasi.

Setelah jawaban responden diteliti dan dikoreksi (*editing*), ternyata semua kuesioner bisa disertakan dalam pengolahan data karena kuesioner tersebut diisi lengkap oleh target responden. Dalam hal ini penulis menggunakan angka 1 sampai dengan 5 untuk mencari skor jawaban responden pada variabel bebas keahlian, sumber daya organisasi, iklim organisasi, struktur organisasi serta variabel terikat pengembangan karir.

Sebelum penelitian dimulai, terlebih dahulu kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap 30 orang responden didalam populasi/sampel yang diteliti. Selanjutnya keseluruhan jawaban responden akan dilakukan pengujian normalitas data, pengujian multikolinearitas dan pengujian heteroskedastisitas. Dan yang terakhir, data akan dilakukan analisis regresi dan uji hipotesis yang telah disusun.

## 5.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan data kepegawaian dan jawaban responden dalam kuesioner, diperoleh data mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan, pangkat/golongan dan masa jabatan. Hasil selengkapnya dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut ini :

Tabel 5.1  
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase (%)
< 20	0	0
21 - 30	21	22,58
31 - 40	48	51,61
41 - 50	20	21,51
> 51	4	4,30
<b>Jumlah</b>	93	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas jumlah responden yang diteliti paling banyak berusia 31-40 tahun dengan frekuensi 48 orang atau setara dengan 51,61%. Sedangkan terbanyak kedua adalah responden yang berusia 21-30 tahun dengan frekuensi 21 orang atau sama dengan 22,58%. Jumlah responden terendah adalah yang berusia diatas 51 tahun sebanyak 4 orang atau 4,30%.

Tabel 5.2

## Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase (%)
<b>Pria</b>	67	72,04
<b>Wanita</b>	26	27,96
<b>Jumlah</b>	93	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, dari jumlah responden 100 responden yang diteliti, responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 67 responden atau setara 72,04%. Sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita berjumlah 26 responden atau setara dengan 27,6%.

Tabel 5.3

## Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
<b>SMU</b>	4	4,30
<b>Diploma I</b>	7	7,53
<b>Diploma III</b>	17	18,28
<b>Sarjana/D IV</b>	41	44,09
<b>Pasca Sarjana</b>	24	25,80
<b>Jumlah</b>	93	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas jumlah responden yang berpendidikan SMU sebanyak 4 responden atau 4,30%. Responden yang berpendidikan Diploma I sebanyak 7 responden atau 7,53%. Untuk responden yang berpendidikan Diploma III berjumlah 17 orang atau 18,28%. Sedangkan 41 responden berpendidikan Sarjana/DIV atau setara dengan 44,09%. Dan untuk responden yang berpendidikan Pasca Sarjana berjumlah 24 orang atau 25,80%.

Tabel 5.4

## Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Prosentase (%)
<b>Kabid/Kasubbag</b>	6	6,45
<b>Kasi</b>	20	21,50
<b>PK</b>	27	29,03
<b>Pelaksana</b>	29	31,18
<b>Fungsional</b>	11	11,83
<b>Jumlah</b>	93	100

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan jabatan responden yang mempunyai jabatan Kepala Bidang/Kepala Subbagian berjumlah 6 orang atau 6,45%. Rata-rata responden yang diteliti adalah berjabatan Kepala Seksi berjumlah 20 orang (21,50%), Penelaah Keberatan berjumlah 37 orang (29,03%) dan Pelaksana berjumlah 29 orang (31,18%). Untuk responden yang jabatannya Fungsional berjumlah 11 orang atau 11,83%.

Tabel 5.5

## Distribusi Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Pangkat/Golongan	Frekuensi	Prosentase (%)
<b>II</b>	29	31,18
<b>III</b>	59	63,44
<b>IV</b>	5	5,38
<b>Jumlah</b>	93	100

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil penelitian tabel diatas menunjukkan bahwa responden dengan Pangkat/Golongan III adalah yang paling banyak yaitu 59 orang atau setara 63,44%. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden dengan Pangkat/Golongan IV yang berjumlah 5 orang atau setara 5,38%.

Tabel 5.6

## Distribusi Responden Berdasarkan Masa Jabatan

Masa Jabatan	Frekuensi	Prosentase (%)
< 5	14	15,05
<b>6 - 10</b>	24	25,81
<b>11 - 15</b>	35	37,64
<b>16 - 20</b>	14	15,05
> 21	6	6,45
<b>Jumlah</b>	93	100

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil penelitian tabel diatas menunjukkan bahwa responden dengan pengalaman kerja berkisar antara 11-15 tahun adalah paling banyak yaitu 35 orang atau setara 37,64%. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden dengan pengalaman kerja diatas 21 tahun yang berjumlah 6 orang atau setara 6,45%.

### **5.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Sebelum penelitian dimulai, kuesioner terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya kepada 30 responden didalam populasi/sampel yang diteliti. Dari 30 kuesioner yang disebar, semuanya kembali kepada peneliti. Setelah itu barulah kuesioner dipakai sebagai salah satu instrumen untuk melakukan penelitian terhadap keseluruhan populasi/sampel.

Hasil penelitian adalah valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2004) instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Valid berarti instrumen itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian dilakukan dengan menggunakan korelasi product moment dari Pearson. Menurut Sugiyono dan Wibowo (2004), ketentuan validitas instrument sah apabila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  kritis (0,30). Sedangkan dalam Suyuthi (2005), item pertanyaan atau pertanyaan dinyatakan valid jika mempunyai  $r$  hitung yang lebih besar dari  $r$  standar yaitu 0,3. Sugiyono (2004), bila korelasi tiap factor positif dan besarnya 0,3 keatas maka factor tersebut merupakan *construct* yang kuat.

Reliabilitas instrument adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrument diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode Alpha Cronbach's. Menurut Nugroho (2005), reliabilitas suatu *construct* variabel dikatakan baik jika memiliki nilai Alpha Cronbach's  $> 0,6$ . Sedangkan menurut Suyuthi (2005), kuesioner dinyatakan reliable jika mempunyai nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0,6.

### 5.3.1. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas terhadap variabel keahlisan pegawai sebagai variabel bebas menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.7

Hasil Uji Validitas Variabel Keahlisan Pegawai

No item	Corrected Item- Total Correlation	r kritis	Keterangan
<b>Keahlisan1</b>	0,386	0,30	Valid
<b>Keahlisan2</b>	0,405	0,30	Valid
<b>Keahlisan3</b>	0,527	0,30	Valid
<b>Keahlisan4</b>	0,048	0,30	Tidak Valid
<b>Keahlisan5</b>	0,468	0,30	Valid
<b>Keahlisan6</b>	0,568	0,30	Valid
<b>Keahlisan7</b>	0,551	0,30	Valid
<b>Keahlisan8</b>	0,107	0,30	Tidak Valid
<b>Keahlisan9</b>	0,136	0,30	Tidak Valid
<b>Keahlisan10</b>	0,465	0,30	Valid
<b>Keahlisan11</b>	0,580	0,30	Valid
<b>Keahlisan12</b>	0,589	0,30	Valid

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 buah instrumen yang tidak valid karena nilai  $r$  hitung pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dari  $r$  kritis (0,30) yaitu item nomor 4 dengan nilai 0,048, item nomor 8 dengan nilai 0,107 dan item nomor 9 dengan nilai 0,136. Karena item nomor 4, 8 dan 9 tidak valid maka item ini dihilangkan dari model sedangkan sisanya (9 item) dipertahankan karena nilai  $r$  hitungnya lebih besar daripada  $r$  kritis (0,30).

Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel sumber daya organisasi sebagai variabel bebas menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.8

Hasil Uji Validitas Variabel Sumber Daya Organisasi

No item	Corrected Item-Total Correlation	r kritis	Keterangan
Sumber Daya13	0,408	0,30	Valid
Sumber Daya14	0,550	0,30	Valid
Sumber Daya15	0,283	0,30	Tidak Valid
Sumber Daya16	0,527	0,30	Valid
Sumber Daya17	0,559	0,30	Valid
Sumber Daya18	0,622	0,30	Valid
Sumber Daya19	0,602	0,30	Valid
Sumber Daya20	0,597	0,30	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas terdapat 1 buah instrumen yang tidak valid karena nilai  $r$  hitung pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dari  $r$  kritis (0,30) yaitu item nomor 15 dengan nilai 0,283. Karena item nomor 15 tidak valid



maka item ini dihilangkan dari model sedangkan sisanya (7 item) dipertahankan karena nilai  $r$  hitungnya lebih besar daripada  $r$  kritis (0,30) dan dinyatakan valid.

Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel iklim organisasi sebagai variabel bebas menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.9

Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi

No item	Corrected Item- Total Correlation	$r$ kritis	Keterangan
<b>Iklim21</b>	0,562	0,30	Valid
<b>Iklim22</b>	0,590	0,30	Valid
<b>Iklim23</b>	0,347	0,30	Valid
<b>Iklim24</b>	0,577	0,30	Valid
<b>Iklim25</b>	0,638	0,30	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai  $r$  hitung pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* adalah lebih besar dari  $r$  kritis (0,30) sehingga seluruh item kuesioner variabel iklim organisasi dinyatakan valid.

Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel struktur organisasi sebagai variabel bebas menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.10

## Hasil Uji Validitas Variabel Struktur Organisasi

No item	Corrected Item- Total Correlation	r kritis	Keterangan
<b>Struktur26</b>	0,770	0,30	Valid
<b>Struktur27</b>	0,609	0,30	Valid
<b>Struktur28</b>	0,595	0,30	Valid
<b>Struktur29</b>	0,134	0,30	Tidak Valid
<b>Struktur30</b>	-0,050	0,30	Tidak Valid
<b>Struktur31</b>	0,698	0,30	Valid
<b>Struktur32</b>	0,575	0,30	Valid
<b>Struktur33</b>	0,780	0,30	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas terdapat 2 buah instrumen yang tidak valid karena nilai r hitung pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dari r kritis (0,30) yaitu item nomor 29 dengan nilai 0,134 dan item nomor 30 dengan nilai -0,050. Karena item nomor 29 dan 30 tidak valid maka item ini dihilangkan dari model sedangkan sisanya (6 item) dipertahankan karena nilai r hitungnya lebih besar daripada r kritis (0,30) dan dinyatakan valid.

Selanjutnya hasil uji validitas terhadap variabel pengembangan karir sebagai variabel tergantung menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.11

Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir

No item	Corrected Item- Total Correlation	r kritis	Keterangan
Pengembangan Karir34	0,499	0,30	Valid
Pengembangan Karir35	0,493	0,30	Valid
Pengembangan Karir36	0,734	0,30	Valid
Pengembangan Karir37	0,422	0,30	Valid
Pengembangan Karir38	0,521	0,30	Valid
Pengembangan Karir39	0,034	0,30	Tidak Valid
Pengembangan Karir40	0,804	0,30	Valid
Pengembangan Karir41	0,322	0,30	Valid
Pengembangan Karir42	-0,134	0,30	Tidak Valid
Pengembangan Karir43	0,492	0,30	Valid
Pengembangan Karir44	0,570	0,30	Valid
Pengembangan Karir45	-0,065	0,30	Tidak Valid
Pengembangan Karir46	0,825	0,30	Valid
Pengembangan Karir47	0,755	0,30	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 buah instrumen yang tidak valid karena nilai r hitung pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* lebih kecil dari r kritis (0,30) yaitu item nomor 39 dengan nilai 0,034, item nomor 42 dengan nilai -0,134 dan item nomor 45 dengan nilai -0,065. Karena item nomor 39, 42 dan 45 tidak valid maka item ini dihilangkan dari model sedangkan sisanya (11 item) dipertahankan karena nilai r hitungnya lebih besar daripada r kritis (0,30) dan dinyatakan valid.

### 5.3.2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 5.12

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Alpha	Cronbach's Alpha	Keterangan
<b>Keahlian</b>	0,766	0,60	Reliabel
<b>Sumber Daya</b>	0,796	0,60	Reliabel
<b>Iklim</b>	0,760	0,60	Reliabel
<b>Struktur</b>	0,785	0,60	Reliabel
<b>Pengembangan Karir</b>	0,816	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan seluruh variabel mempunyai nilai reliabilitas lebih dari 0,6 sehingga seluruh item adalah reliabel.

### 5.4. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan dekripsi jawaban responden dari masing-masing item penelitian.

Tabel 5.13

Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Rentang Aktual
<b>X<sub>1</sub></b>	4,185	2,473	3,556 – 4,889
<b>X<sub>2</sub></b>	16,634	1,988	12,000 – 19,000
<b>X<sub>3</sub></b>	11,570	6,146	1,000 – 28,000

$X_4$	4,180	2,391	3,000 – 5,000
$X_5$	4,245	1,540	3,600 – 5,000
$X_6$	4,100	1,596	3,500 – 4,333
$Y$	4,172	2,664	3,364 – 4,545

Sumber : Data primer yang diolah

#### 5.4.1. Keahlian ( $X_1$ )

Dalam keahlian yang diuji adalah standar pelaksanaan tugas, ketepatan waktu, kemampuan memotivasi diri, kemampuan membantu rekan kerja, kemampuan bekerjasama dan kecakapan dalam menuangkan gagasan. Untuk variabel keahlian kisaran sesungguhnya dari jawaban responden adalah sebesar 3,556 – 4,889 dengan mean sebesar 4,185 dan standar deviasi sebesar 2,473.

#### 5.4.2. Pendidikan ( $X_2$ )

Dalam pendidikan yang diuji adalah pendidikan formal terakhir yang diselesaikan oleh responden dan kemudian ditemukan indeks untuk pendidikan dalam tahun. Untuk variabel pendidikan kisaran sesungguhnya dari jawaban responden adalah sebesar 12,000 – 19,000 dengan mean sebesar 16,634 dan standar deviasi sebesar 1,988.

#### 5.4.3. Pengalaman Kerja ( $X_3$ )

Dalam pengalaman kerja yang diukur adalah lama pegawai/masa kerja. Angka yang dipakai dalam menentukan masa kerja pegawai adalah dalam satu tahun. Dari hasil kuesioner yang telah dilakukan terhadap 93 pegawai didapat kisaran pengalaman kerja adalah 1,000 – 28,000 tahun dengan mean sebesar 11,570 dan standar deviasi sebesar 6,146.

#### **5.4.4. Sumber Daya Organisasi (X<sub>4</sub>)**

Dalam sumber daya organisasi yang diuji adalah kemampuan keuangan yang ada dalam organisasi yang dialokasikan untuk kemajuan pegawai, kemampuan personalia dalam mengelola dan merencanakan karir, kemampuan personalia dalam kecepatan menyampaikan informasi, dan kemampuan personalia memfasilitasi pengembangan pegawai. Untuk variabel sumber daya organisasi kisaran sesungguhnya dari jawaban responden adalah sebesar 3,000 – 5,000 dengan mean sebesar 4,180 dan standar deviasi sebesar 2,391.

#### **5.4.5. Iklim Organisasi (X<sub>5</sub>)**

Dalam iklim organisasi yang diuji adalah kondisi lingkungan kerja yang menunjang dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam mengembangkan diri. Untuk variabel iklim organisasi kisaran sesungguhnya dari jawaban responden adalah sebesar 3,600 – 5,000 dengan mean sebesar 4,245 dan standar deviasi sebesar 1,540.

#### **5.4.6. Struktur Organisasi (X<sub>6</sub>)**

Dalam struktur organisasi yang diuji adalah pembagian kerja, departementalisasi, jenjang atau tingkatan kewenangan serta koordinasi dalam peranan unit kerja, tingkat perbedaan dan integritas pegawai. Untuk variabel struktur organisasi kisaran sesungguhnya dari jawaban responden adalah sebesar 3,500 – 4,333 dengan mean sebesar 4,100 dan standar deviasi sebesar 1,596.

#### **5.4.7. Pengembangan Karir (Y)**

Dalam pengembangan karir yang diuji adalah mengembangkan keahlian maupun pekerjaan, pertumbuhan jenjang jabatan, pengetahuan atas pekerjaan,

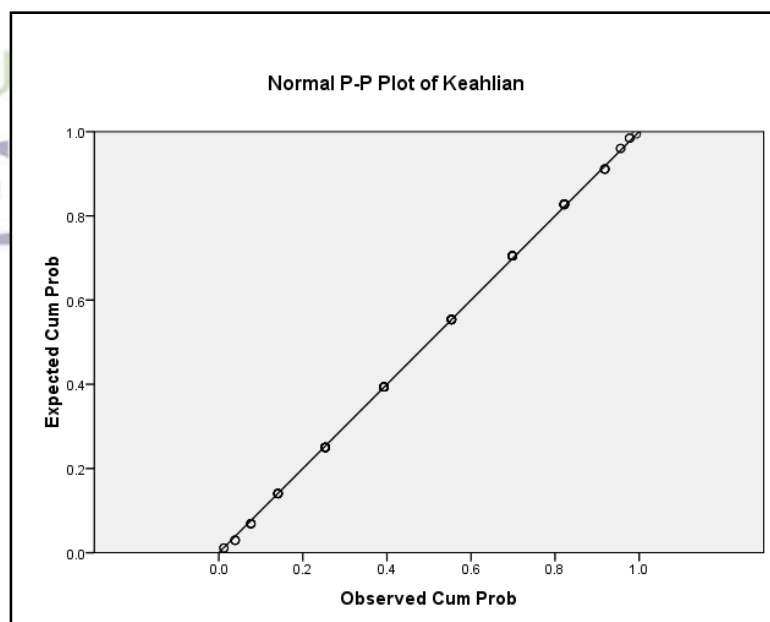
harapan pegawai dalam kemajuan karir dalam pekerjaan, respon emosional pegawai terhadap jabatan serta kesesuaian pekerjaan, pengetahuan, kecakapan pegawai dengan jenjang jabatan. Untuk variabel pengembangan karir kisaran sesungguhnya dari jawaban responden adalah sebesar 3,364 – 4,545 dengan mean sebesar 4,172 dan standar deviasi sebesar 2,664.

### 5.5. Pengujian Normalitas Data

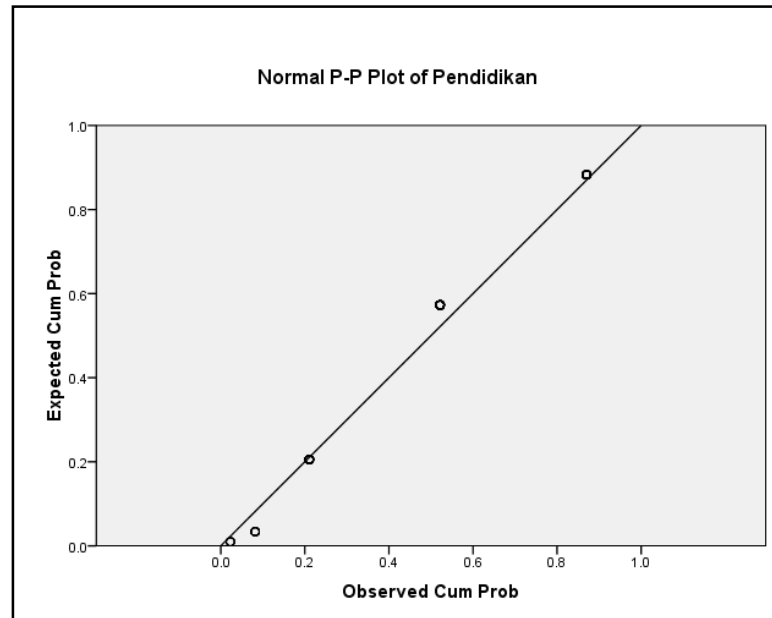
Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi variabel bebas dan terikat keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah model regresi yang berdistribusi normal. Hasil uji normalitas data dengan *Normal P-P Plots* menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.1

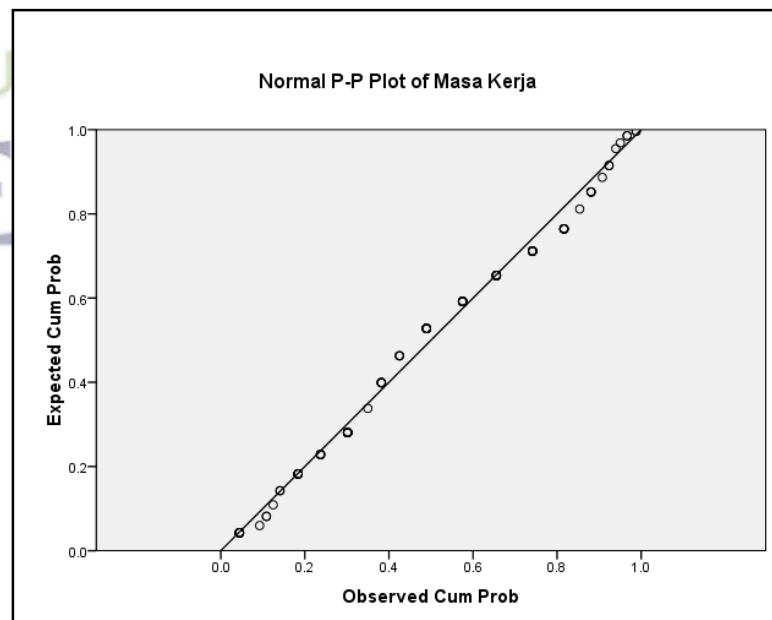
*Normal P-P Plot Untuk Variabel Keahlian*



Gambar 5.2

*Normal P-P Plot Untuk Variabel Pendidikan*

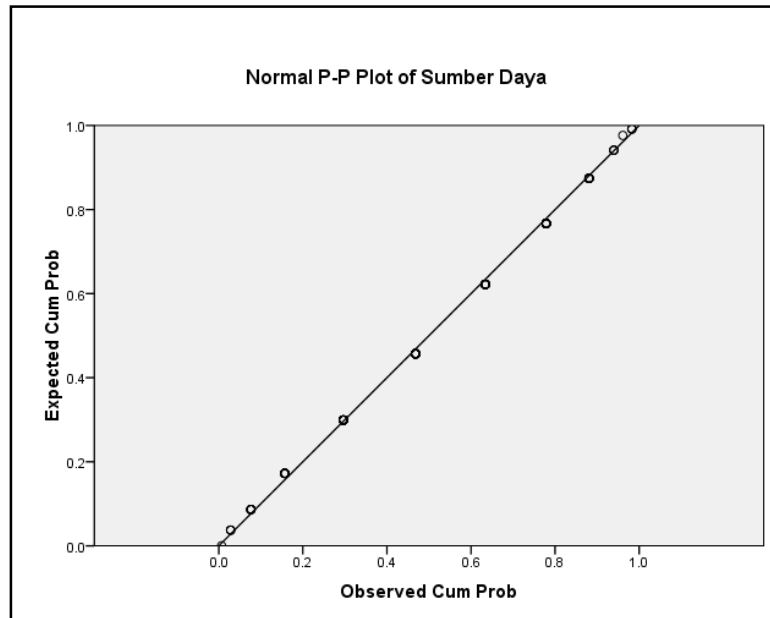
Gambar 5.3

*Normal P-P Plot Untuk Variabel Pengalaman Kerja*



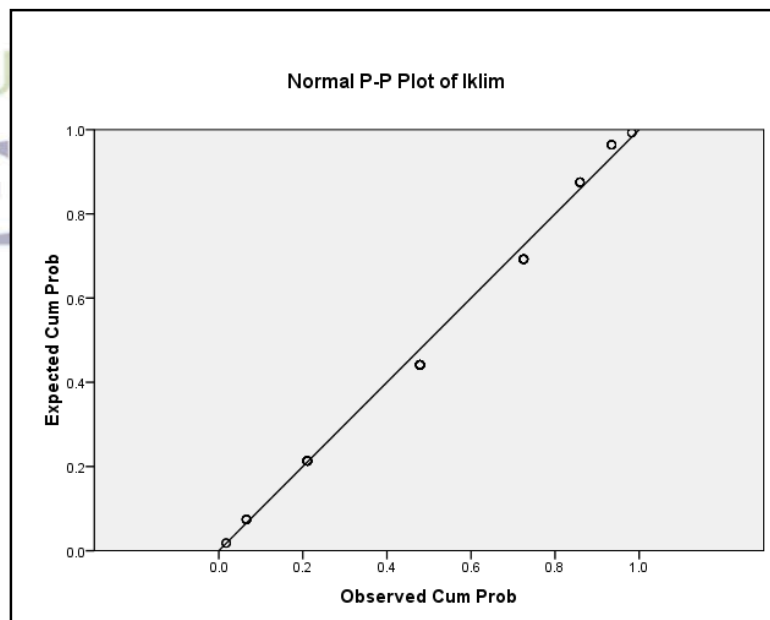
Gambar 5.4

*Normal P-P Plot* Untuk Variabel Sumber Daya Organisasi



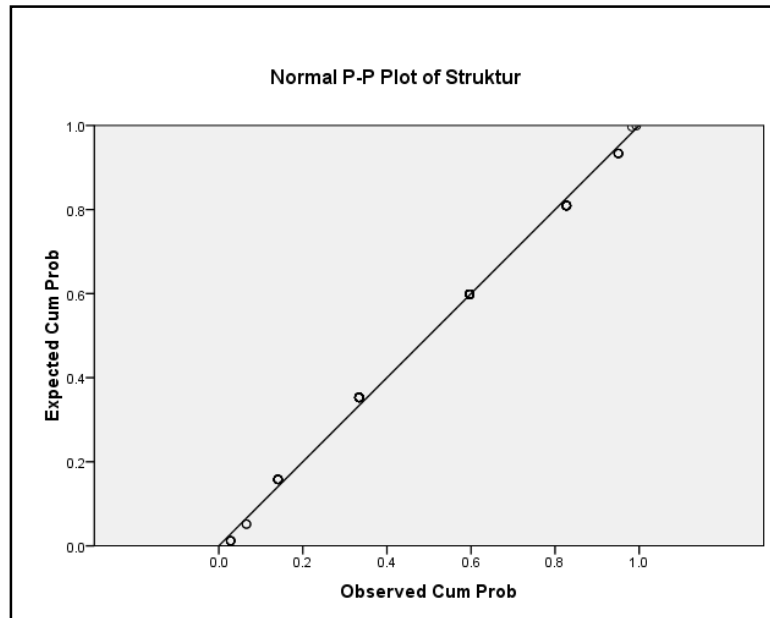
Gambar 5.5

*Normal P-P Plot* Untuk Variabel Iklim Organisasi



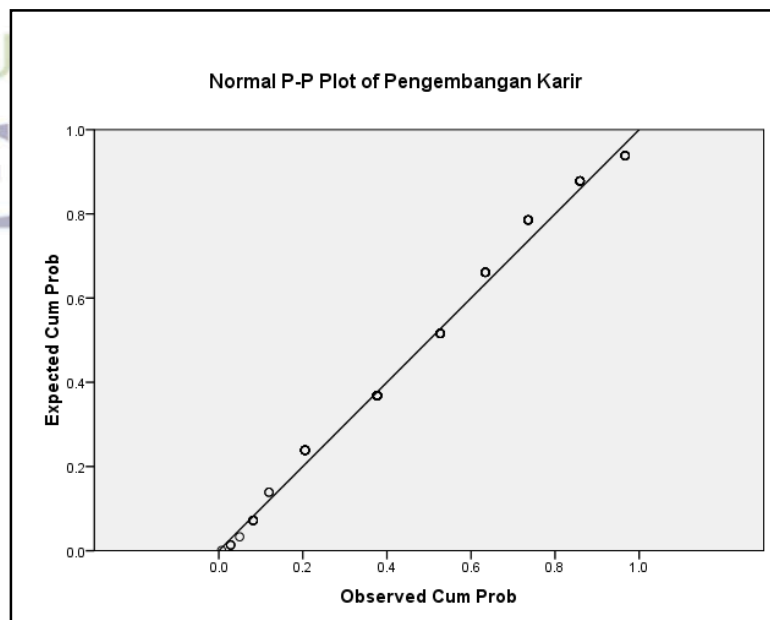
Gambar 5.6

*Normal P-P Plot* Untuk Variabel Struktur Organisasi



Gambar 5.7

*Normal P-P Plot* Untuk Variabel Pengembangan Karir



Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebaran titik data searah mengikuti garis diagonal. Pada normalitas data dengan Normal P-P Plot (Gambar 5.1 sampai 5.7), data pada variabel yang digunakan dinyatakan terdistribusi normal.

### 5.6. Pengujian Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditujukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas, Nugroho (2005) menyatakan jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10 maka model terbebas dari multikolinieritas.

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.14

Hasil Uji Multikolinieritas Variabel Bebas

Variabel	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Keahlian	0,537	1,863	Bebas Multikol
Pendidikan	0,584	1,713	Bebas Multikol
Pengalaman Kerja	0,539	1,856	Bebas Multikol
Sumber Daya	0,791	1,265	Bebas Multikol
Iklm	0,901	1,110	Bebas Multikol
Struktur	0,829	1,206	Bebas Multikol

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) masing-masing variabel bebas mempunyai nilai kurang dari 10, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara masing-masing variabel bebas tersebut.

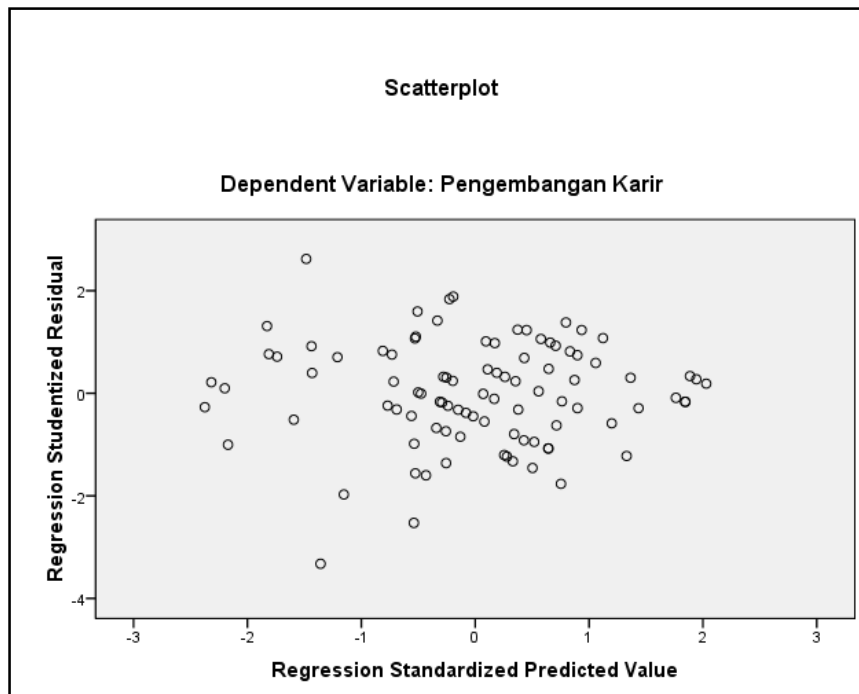
### 5.7. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebasnya. Jika terjadi gejala homoskedastisitas pada model yang digunakan, berarti tidak terjadi hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas, sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebasnya.

Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat pola grafik *Scatterplot*. Tidak terjadi heteroskedastisitas jika : (1) penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola; (2) titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau sekitar angka 0; dan (3) titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.

Hasil uji heteroskedastisitas dengan grafik *Scatterplot* menunjukkan hasil seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :

Gambar 5.8  
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dengan melihat gambar tersebut, sebaran titik-titik yang acak baik diatas maupun dibawah angka 0 dari sumbu Y dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

#### 5.8. Pengujian Autokorelasi

Oleh karena data yang digunakan adalah data *cross sectional* dan bukan *time series* maka pengujian autokorelasi tidak dilakukan.

### 5.9. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi linier digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang jumlahnya lebih dari satu terhadap variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah keahlian ( $X_1$ ), pendidikan ( $X_2$ ), pengalaman kerja ( $X_3$ ), sumber daya organisasi ( $X_4$ ), iklim organisasi ( $X_5$ ) dan struktur organisasi ( $X_6$ ). Sedangkan variabel terikat adalah pengembangan karir ( $Y$ ).

Berikut ini adalah hasil pengujian regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi 16 :

Tabel 5.15

Rangkuman Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (b)	Beta	Nilai t	Sig.
Konstanta	15,955		3,830	0,000
$X_1$	0,455	0,358	5,048	0,000
$X_2$	0,551	0,450	6,613	0,000
$X_3$	1,290	0,825	10,748	0,000
$X_4$	0,169	0,107	2,001	0,017
$X_5$	0,135	0,031	0,991	0,034
$X_6$	0,399	0,179	4,034	0,000
F			47,396	
Sig. F			0,000	
R			0,876	
$R^2$			0,768	

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 15,955 + 0,455X_1 + 0,551X_2 + 1,290X_3 + 0,169X_4 + 0,135X_5 + 0,399X_6$$

Dari persamaan tersebut diketahui nilai konstanta adalah 15,955. Hal ini memberi gambaran bahwa pada saat variabel bebas sama dengan 0, maka nilai Y adalah 15,955.

Besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel keahlian ( $X_1$ ) adalah 0,455 dengan nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa variabel keahlian memberikan pengaruh sebesar 0,455 terhadap pengembangan karir. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara keahlian dengan pengembangan karir, dimana apabila variabel keahlian meningkat sebesar satu poin maka akan meningkatkan variabel pengembangan karir sebesar 0,455.

Besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel pendidikan ( $X_2$ ) adalah 0,551 dengan nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa variabel pendidikan memberikan pengaruh sebesar 0,551 terhadap pengembangan karir. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara pendidikan dengan pengembangan karir, dimana apabila variabel pendidikan meningkat sebesar satu poin maka akan meningkatkan variabel pengembangan karir sebesar 0,551.

Besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel pengalaman kerja ( $X_3$ ) adalah 1,290 dengan nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja memberikan pengaruh sebesar 1,290 terhadap pengembangan karir. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan adanya hubungan yang berbanding yang searah antara pengalaman kerja dengan pengembangan karir, dimana apabila variabel pengalaman kerja meningkat sebesar satu poin maka akan meningkatkan variabel pengembangan karir sebesar 1,290.

Besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel sumber daya organisasi ( $X_4$ ) adalah 0,169 dengan nilai signifikansi 0,017 menunjukkan bahwa variabel sumber daya organisasi memberikan pengaruh sebesar 0,169 terhadap pengembangan karir. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan adanya hubungan yang berbanding yang searah antara sumber daya organisasi dengan pengembangan karir, dimana apabila variabel sumber daya organisasi meningkat sebesar satu poin maka akan meningkatkan variabel pengembangan karir sebesar 0,169.

Besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel iklim organisasi ( $X_5$ ) adalah 0,135 dengan nilai signifikansi 0,034 menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi memberikan pengaruh sebesar 0,135 terhadap pengembangan karir. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan adanya hubungan yang searah antara iklim organisasi dengan pengembangan karir, dimana apabila variabel iklim organisasi meningkat sebesar satu poin maka akan meningkatkan variabel pengembangan karir sebesar 0,135.

Besarnya nilai koefisien regresi untuk variabel struktur organisasi ( $X_6$ ) adalah 0,399 dengan nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa variabel struktur



organisasi memberikan pengaruh sebesar 0,399 terhadap pengembangan karir. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan adanya hubungan yang berbanding yang searah antara struktur organisasi dengan pengembangan karir, dimana apabila variabel struktur organisasi meningkat sebesar satu poin maka akan meningkatkan variabel pengembangan karir sebesar 0,399.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan analisis korelasi berganda (R). Berdasarkan tabel diatas diperoleh koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,876. Sugiyono (2007) menyatakan bahwa nilai R yang berkisar antara 0,800-1,000 hubungan yang terjadi sangat kuat. Dengan demikian dengan nilai R sebesar 0,876 menunjukkan bahwa adanya hubungan secara bersama-sama yang sangat kuat antara keenam variabel bebas terhadap pengembangan karir sebagai variabel terikat.

Selanjutnya untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat digunakan analisis determinasi berganda ( $R^2$ ). Berdasarkan tabel diatas diperoleh koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,768. Hal ini menunjukkan bahwa presentase sumbangan pengaruh keenam variabel bebas secara bersama-sama terhadap pengembangan karir sebagai variabel terikat sebesar 76,8%. Sedangkan sisanya sebesar 23,2% disebabkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

## 5.10. Pengujian Hipotesis

### 5.10.1. Uji Koefisien Regresi Secara Simultan (Uji F)

Hipotesis dari penelitian ini menduga bahwa ada pengaruh signifikan antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi secara simultan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat. Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji F. Uji F ini dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka persamaan regresi dan koefisien korelasinya signifikan sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Atau dapat pula dilihat dari *level of significant*  $\alpha = 0,05$ . Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Sedangkan formulasi  $H_0$  dan  $H_a$  adalah sebagai berikut :

$H_0$  = Tidak ada pengaruh signifikan antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi secara simultan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

$H_a$  = Ada pengaruh signifikan antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi secara simultan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Oleh karena  $F_{hitung} = 47,396$  dan  $F_{tabel} = 2,198$  maka  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak dan berarti  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi secara simultan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat karakteristik individu (meliputi keahlian, pendidikan, dan pengalaman kerja) dan tingkat karakteristik

organisasi (meliputi sumber daya, iklim dan struktur) maka semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat. Demikian juga sebaliknya jika tingkat karakteristik individu dan tingkat karakteristik organisasi mengalami penurunan maka tingkat pengembangan karir pegawainya pun juga mengalami penurunan.

Temuan bahwa karakteristik individu dan tingkat karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan selama ini berjalan sesuai harapan. Hal ini ditunjukkan oleh tabel 5.13 bahwa oleh skor rata-rata variabel keahlian pegawai, sumber daya organisasi, iklim organisasi dan struktur organisasi yang tinggi serta skor rata-rata pengembangan karir yang tinggi pula.

Menurut Simamora (2004: 420) proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Sesuai dengan kodrat manusia individu mempunyai keterbatasan kemampuan tenaga dan waktu. Dengan kemampuan yang dimiliki dalam bereaksi, berkreasi secara positif untuk mencapai salah satu tujuan keberhasilan organisasi dan tanggung jawab perilaku individu. Untuk mencapai tujuan yang efektif, organisasi harus memberi dukungan sehingga individu dapat bebas

mengembangkan potensi dirinya dengan memberi kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya.

Kondisi pengembangan karir pegawai Kanwil DJP Jakarta Pusat yang cukup menggembirakan adalah dipicu oleh penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern dimana dalam sistem ini pegawai harus senantiasa memberikan pelayanan prima dengan moto "*Committed to best service and high standard*" di bidang perpajakan terhadap masyarakat khususnya terhadap Wajib Pajak. Pegawai selalu dituntut untuk profesional dalam menangani tugas dan pekerjaan sehingga kompetensi yang dimiliki disesuaikan dengan kewenangan yang diberikan. Pegawai juga selalu dituntut untuk menunjukkan integritas, memunculkan terobosan baru dan memiliki kemampuan untuk bekerjasama dengan orang/pihak lain, serta membangun network untuk menunjang tugas dan pekerjaan. Di lain pihak *reward and punishment* ditegakkan sejalan dengan modernisasi.

Seiring dengan penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern, DJP juga mengaplikasikan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi dalam pengembangan sumber daya manusia DJP untuk level pelaksana hingga level eselon IV ke atas. Melalui penerapan sistem penilaian kinerja tersebut, DJP sudah berupaya memprakarsai perancangan model sistem penilaian kinerja pelaksana, di lingkungan Departemen Keuangan.

#### **5.10.2. Uji Koefisien Regresi Secara Parsial (Uji t)**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara karakteristik individu (keahlian, pendidikan, pengalaman kerja) dan

karakteristik organisasi (sumber daya, iklim, struktur) terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji t. Uji t ini dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka persamaan regresi dan koefisien korelasinya signifikan sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Berdasarkan tabel 5.15 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai  $t_{hitung}$  variabel keahlian individu ( $X_1$ ) sebesar 5,048 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,988$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,048 > 1,988$ ) maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel keahlian individu terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat keahlian pegawai maka semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan demikian juga sebaliknya.

Temuan bahwa keahlian pegawai berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan selama ini berjalan sesuai harapan, dimana faktor yang mempengaruhi keahlian pegawai adalah faktor pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan.

2. Nilai  $t_{hitung}$  variabel pendidikan individu ( $X_2$ ) sebesar 6,613 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,988$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,613 > 1,988$ ) maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel pendidikan individu terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan demikian juga sebaliknya.

Temuan bahwa pendidikan pegawai berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan selama ini berjalan sesuai harapan, dimana menurut Handoko (2001: 80) pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang. Menurut Hasibuan (2007: 54), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu.

3. Nilai  $t_{hitung}$  variabel pengalaman kerja individu ( $X_3$ ) sebesar 10,748 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,988$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $10,748 > 1,988$ ) maka  $H_a$

diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel pengalaman kerja individu terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat pengalaman pegawai kerja maka semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan demikian juga sebaliknya.

Temuan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang didapat seseorang akan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini ditunjukkan oleh item kuesioner nomor 38 bahwa sebesar 84% setuju terhadap promosi jabatan berdasarkan senioritas. Sebagaimana dijelaskan bahwa pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan, sedangkan pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan, 2007: 109).

4. Nilai  $t_{hitung}$  variabel sumber daya organisasi ( $X_4$ ) sebesar 2,061 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,988$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,061 > 1,988$ ) maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel sumber daya organisasi terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat sumber daya organisasi maka semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan demikian juga sebaliknya.

Temuan bahwa sumber daya organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan selama ini berjalan sesuai harapan dimana sumber daya organisasi merupakan hal yang penting untuk sebuah pengembangan karir yaitu sumber daya finansial (keuangan), sumber daya waktu dan sumber daya manusia.

Menurut Simamora (2004: 428) sumber daya finansial dibutuhkan, sebagai contoh untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan. Sumber daya waktu dibutuhkan guna melibatkan karyawan dan manajer dalam aktivitas perencanaan karir dan sumber daya manusia dibutuhkan untuk konseling dan pemberian nasehat.

Sedangkan yang dimaksud sumber daya manusia misalnya kemampuan menyebarluaskan informasi tentang kemungkinan-kemungkinan pengembangan karir dalam organisasi. Informasi tersebut harus didasarkan pada hal seperti cekatan, daya nalar, kemampuan berkomunikasi, koordinasi.

Informasi yang diberikan oleh sumber daya personalia ini penting dalam rangka menentukan tujuan, jalur dan pengembangan karirnya. Selain mampu memberikan informasi juga kemampuan memberikan konseling yang membantu pegawai memperhitungkan perubahan yang sangat mungkin di lingkungannya dengan dampak tertentu terhadap karir yang bersangkutan.



5. Nilai  $t_{hitung}$  variabel iklim organisasi ( $X_5$ ) sebesar 1,991 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,988$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $1,991 > 1,988$ ) maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel iklim organisasi terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat iklim organisasi maka semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan demikian juga sebaliknya.

Temuan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat menunjukkan bahwa pengembangan karir yang dilakukan selama ini berjalan sesuai harapan, dimana organisasi itu harus menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk mendorong manajemen karir yang komprehensif.

6. Nilai  $t_{hitung}$  variabel struktur organisasi ( $X_6$ ) sebesar 4,034 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,988$ . Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $4,034 > 1,988$ ) maka  $H_a$  diterima. Hal ini berarti ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel struktur organisasi terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat struktur organisasi maka semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat dan demikian juga sebaliknya.

Temuan bahwa struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat menunjukkan bahwa sebuah organisasi kadang kala menggunakan struktur organisasi sebagai jalur penentuan pengembangan karir, dimana organisasi membutuhkan struktur organisasi yang dapat tumbuh dan beradaptasi dalam lingkungan yang begitu dinamis. Hal ini sejalan dengan adanya perubahan struktur organisasi di DJP secara mendasar dimana semula pembagian divisi berdasarkan jenis pajak menjadi pembagian divisi berdasarkan fungsi sehubungan dengan penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern yang menitikberatkan pada pelayanan prima terhadap Wajib Pajak.

Dari hasil pengujian dengan menggunakan uji t tersebut tampak bahwa keseluruhan variabel bebas secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kanwil DJP Jakarta Pusat yaitu variabel keahlian pegawai, pendidikan pegawai, pengalaman kerja, sumber daya organisasi dan iklim organisasi dan struktur organisasi.

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA