

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MAKASSAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



OLEH:

IBNU MUNZIER HASRI GANI

2018MM22126

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2020**

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MAKASSAR**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



OLEH:

IBNU MUNZIER HASRI GANI

2018MM22126

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2020**

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MAKASSAR

Oleh:

IBNU MUNZIER HASRI GANI

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 31 Desember 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

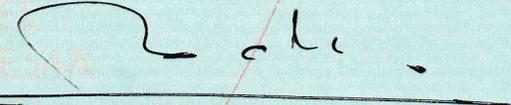
Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

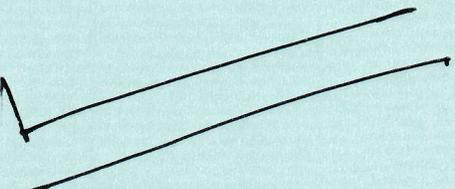

Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.

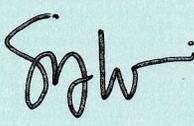

Dr. Badaruddin, S.T., M.M.

School Of Business
Mengetahui :

Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,


Dr. Maryadi, S.E., M.M.


Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., C.A.

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Desember 2020

Penulis,



IBNU MUNZIER HASRI GANI

2018MM22126

HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH
KOTA MAKASSAR**

Nama Mahasiswa : Ibnu Munzier Hasri Gani
NIM : 2018MM22126
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M.
Anggota : Dr. Badaruddin, S.T., M.M.

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si.
Dosen Penguji 2 : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si.

Tanggal Ujian : 31 Desember 2020
SK Penguji Nomor : 031/SK/PPS/STIE-NI/IV/2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyusun tesis ini. Dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini sepatutnya penulis mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

- 1) Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M. selaku Ketua STIE NOBEL Indonesia sekaligus selaku Ketua Komisi pembimbing Penulis dalam penyusunan tesis ini.
- 2) Dr. Maryadi, S.E., M.M. selaku Direktur PPs STIE Nobel Indonesia.
- 3) Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., AK.,CA. selaku ketua program studi magister manajemen STIA Nobel Indonesia.
- 4) Dr. Badaruddin, S.T., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah banyak memberikan gagasan dan idenya demi penyempurnaan tesis ini.
- 5) Dr. Syamsul Alam, S.E., M.Si. selaku tim penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran demi penyempurnaan tesis ini.
- 6) Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si. selaku tim penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran demi penyempurnaan tesis ini.
- 7) Seluruh tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan STIE Nobel Indonesia yang telah banyak berkontribusi selama proses penyelesaian studi ini.
- 8) Kedua Orang tua dan serta mertua yang telah memberikan support dan dukungannya terhadap penulis selama menempuh pendidikan ini.

- 9) Spesial buat istri dan anak-anak yang telah memberikan support dan motivasinya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi ini.
- 10) Bapak Drs. H. Irwan R. Adnan, M.Si. selaku Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan studi.
- 11) Teman-teman seperjuangan magister manajemen STIE NOBEL Indonesia yang telah memberikan support kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi ini.
- 12) Seluruh teman-teman di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang telah banyak mengerti terkait kondisi penulis selama proses penyelesaian studi ini dan telah banyak membantu selama penulis melakukan penulis di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
- 13) Seluruh pihak terkait yang tidak sempat disebutkan satu persatu, terima kasih atas support, dukungan dan bantuannya kepada penulis.

Semoga segala bentuk bantuan dari semua pihak bernilai ibadah dan mendapatkan balasan yang setimpal oleh Allah SWT.. Aamiin

Makassar, Desember 2020

Penulis

Ibnu Munzier Hasri Gani

ABSTRAK

Ibnu Munzier Hasri Gani. 2020. Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, dibimbing oleh Mashur Razak dan Badaruddin.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun secara simultan antara kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan survey. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 139 dengan sampel 73 Orang. Sampel tersebut diperoleh karena semua populasi dijadikan sampel namun hanya 73 responden yang mengembalikannya dan jumlah tersebut dianggap sudah memenuhi syarat berdasarkan rumus slovin dengan margin error 10 persen yang jumlahnya 58 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, dan telaah dokumentasi. Data yang ada diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS.

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Kompetensi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Kata Kunci: Pengaruh, Kompetensi, Motivasi, Disiplin, Kinerja



Abstract

Ibnu Munzier Hasri Gani. 2020. The Effect of Competence, Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance of the Makassar City Regional Revenue Agency, supervised by Mashur Razak and Badaruddin.

This study aims to determine the effect partially or simultaneously between competences, work motivation and work discipline on the performance of employees of the Makassar City Regional Revenue Agency.

This type of research is quantitative with a survey approach. The population in this study was 139 with a sample of 73 people. The sample was obtained because all populations were sampled, but only 73 respondents returned it and this number was deemed to have met the requirements based on the Slovin formula with a margin of error of 10 percent, totaling 58 people. Data collection techniques using questionnaires, observation, and review of documentation. Existing data is processed using the SPSS application.

Based on the research results, it shows that competence has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation has a positive but insignificant effect on the employee performance of the Makassar City Regional Revenue Agency. Work discipline has a positive but not significant effect on the employee performance of the Makassar City Regional Revenue Agency. Employee competence, work motivation and work discipline simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at the Makassar City Regional Revenue Agency.

Keywords: *Effect, Competence, Motivation, Discipline, Performance*



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan Tesis	ii
Lembar Pengesahan Tesis	iii
Kata Pengantar.....	iv
Pernyataan Orisinalitaas Tesis.....	vi
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Akademik	11
1.4.2 Manfaat Praktis	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Penelitian Terdahulu	13
2.2 Tinjauan Teori	17
2.2.1 Konsep Manajemen	17
2.2.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.2.3 Konsep Kompetensi	24
2.2.4 Konsep Motivasi kerja	27
2.2.5 Konsep Disiplin Kerja.....	33

2.2.6 Konsep Kinerja Pegawai	36
2.2.7 Hubungan Kompetensi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	43
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	47
3.1 Kerangka Konseptual.....	47
3.2 Hipotesis Penelitian	50
2.3 Definisi Operasional Variabel	50
BAB IV METODE PENELITIAN	54
4.1 Metode Penelitian	54
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian	54
4.3 Populasi dan Sampel	54
4.3.1 Populasi	54
4.3.2 Sampel.....	55
4.4 Teknik Pengumpulan Data	56
4.4.1 Kuesioner	56
4.4.2 Observasi.....	56
4.4.3 Telaah Dokumen.....	57
4.5 Jenis dan Sumber Data.....	57
4.5.1 Data Primer	57
4.5.2 Data Sekunder	58
4.6 Metode Analisis Data.....	58
4.6.1 Uji Instrumen.....	59
4.6.1.1 Uji Validitas	60
4.6.1.2 Uji Realibilitas	60
4.6.1.3 Analisis Regresi Berganda.....	61
4.6.1.4 Uji t (Uji Parsial).....	61
4.6.1.5 Uji F (Uji Simultan/Serempak).....	62
4.6.2 Uji Asumsi Klasik.....	63
4.6.2.1 Uji Normalitas.....	63
4.6.2.2 Uji Multikolinieritas	64
4.6.2.3 Uji Autokorelasi.....	64
4.6.2.4 Uji Heterokedastisitas	65
4.6.2.5 Uji Linearitas	65

BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	66
5.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	66
5.1.1	Kondisi Kepegawaian.....	66
5.1.2	Visi dan Misi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.....	66
5.1.3	Susunan Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.....	67
5.1.4	Tugas, Fungsi, dan Uraian Tugas Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	69
5.2	Hasil Penelitian.....	70
5.2.1	Kompetensi Pegawai.....	70
5.2.1.1	Pengetahuan.....	70
5.2.1.2	Keterampilan.....	72
5.2.1.3	Sikap Kerja	74
5.2.2	Motivasi Kerja	77
5.2.2.1	Motivasi Ekstrinsik	77
5.2.2.1.1	Gaji/Insentif.....	77
5.2.2.1.2	Keamanan Kerja	79
5.2.2.1.3	Kondisi Kerja	81
5.2.2.1.4	Status.....	84
5.2.2.1.5	Prosedur Organisasi	86
5.2.2.1.6	Kualitas Pengawasan Teknis	89
5.2.2.1.7	Kualitas Hubungan Interpersonal Antar Sesama Pegawai.....	91
5.2.2.1.8	Kualitas Hubungan Interpersonal Antara Atasan dengan Bawahan.....	93
5.2.2.2	Motivasi Intrinsik	95
5.2.2.2.1	Pencapaian Kinerja.....	95
5.2.2.2.2	Pengakuan Pimpinan dan Rekan Kerja Atas Capaian Prestasi.....	97
5.2.2.2.3	Tanggung Jawab	99
5.2.2.2.4	Kemajuan Pekerjaan Itu Sendiri dan Kemungkinan Untuk Tumbuh	102
5.2.3	Disiplin Kerja	104
5.2.3.1	Disiplin Terhadap Waktu.....	105
5.2.3.2	Disiplin Terhadap Pekerjaan.....	108
5.2.3.3	Disiplin Terhadap Prosedur Kerja.....	110
5.2.4	Kinerja Pegawai.....	113
5.2.4.1	Efektif	114
5.2.4.2	Efisien	117
5.2.4.3	Kualitas	118

5.2.4.4	Ketepatan Waktu	120
5.2.4.5	Produktivitas	122
5.2.5	Uji Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pembahasan	125
5.2.5.1	Uji Instrumen	125
5.2.5.1.1	Uji Validitas.....	125
5.2.5.1.1	Uji realibilitas	128
5.2.5.2	Uji Asumsi Klasik	129
5.2.5.2.1	Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	129
5.2.5.2.2	Uji Multikolonieritas	130
5.2.5.2.3	Uji Heterokedastisitas	130
5.2.5.3	Uji Hipotesis	131
5.2.5.3.1	Uji Parsial (Uji t).....	131
5.2.5.3.1.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	131
5.2.5.3.1.2	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	131
5.2.5.3.1.3	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	131
5.2.5.3.2	Uji Simultan (Uji F)	132
5.2.5.3.3	Uji Koefisien Regresi Berganda	132
5.3	Pembahasan	134
5.3.1	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja.....	134
5.3.2	Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja	136
5.3.3	Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja.....	137
5.3.4	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	139
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	141
6.1	Kesimpulan.....	141
6.2	Saran	141

DAFTAR PUSTAKA

INSTRUMEN PENELITIAN

HASIL OLAHAN DATA

HASIL VALIDASI DATA

SURAT KETERANGAN VALIDASI DATA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Bagan Kerangka Konseptual.....	49
Gambar 5.1	Penggunaan 1 Buah AC untuk 2 Ruangan.....	82
Gambar 5.2	Pegawai Memasang Spanduk Peringatan BagiPerusahaan yang Terlambat Menunggak Pajaknya.....	101
Gambar 5. 3	Surat Edaran Walikota Makassar Terkait Hork From Home..	106
Gambar 5. 4	Ancaman Sanksi Bagi ASN yang Melanggar	107
Gambar5.5	Pekerjajaan Pegawai Bertumpuk Di Atas Mejanya.....	109
Gambar 5.6	Pegawai Tidak Tertib Menjalankan Protokoler Kesehatan.....	112
Gambar 5.7	Target dan Realisasi Pajak Daerah	115
Gambar 5.8	Target dan Realisasi Pajak Daerah	116
Gambar 5.9	Perbandingan Anggaran dan Realisasi Bapenda Tahun 2019.	123

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Kota Makassar Tahun 2020	3
Tabel 1.2	Jumlah Wajib Pajak Parkir yang Dikelola UPTD Parkir Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar Tahun 2020	4
Tabel 1.3	Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar Tahun 2020.....	5
Tabel 1.4	Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar Tahun 2020	7
Tabel 4.1	Pengambilan Keputusan Uji Autokorelasi	64
Tabel 5.1	Pegawai Mengetahui dengan Jelas Tupoksinya	70
Tabel 5.2	Pegawai Mengetahui Segala Aturan dan Prosedur Kerja dalam Menjalankan Pekerjaannya	71
Tabel 5.3	Pegawai Mengetahui Fungsi atas Segala Fasilitas Kerja yang Diberikan kepadanya.....	71
Tabel 5.4	Pegawai Mampu Mengoperasikan Komputer	72
Tabel 5.5	Daftar Inventaris Komputer di Bapenda Kota Makassar	73
Tabel 5.6	Pegawai Menggunakan Bahasa Formal Sehari-Hari dalam Berkomunikasi	73
Tabel 5.7	Setiap Pegawai Memiliki Skill/Keterampilan Masing-Masing.....	74
Tabel 5.8	Pegawai Handal dalam Bekerja.....	75
Tabel 5.9	Tingkat Pendidikan Pegawai Bapenda Kota Makassar	75
Tabel 5.10	Pegawai Tekun dalam Menjalakan Pekerjaannya	76
Tabel 5.11	Pegawai Mengatur Pekerjaannya dengan Baik Agar Dapat Menyelesaikan Seluruhnya Setiap Harinya	76
Tabel 5.12	Insentif/Tunjangan Sesuai dengan Beban Kerja.....	77
Tabel 5.13	Peningkatan Insentif Secara Rutin Berdasarkan Peningkatan Beban Kerja.....	78
Tabel 5.14	Insentif yang Diterima Dapat Memenuhi Kebutuhan Keluarga	78

Tabel 5.15	Setiap Pegawai Harus Menanggung Semua Resiko Atas Pekerjaannya Sendiri	79
Tabel 5.16	Pimpinan Bertanggungjawab Atas Kesalahan Bawahannya..	80
Tabel 5.17	Pegawai Bekerja Tanpa Adanya Ancaman Mutasi/Demosi ...	80
Tabel 5.18	Setiap Ruang Kerja Pegawai Sudah Dilengkapi Pendingin Ruangan (AC).....	81
Tabel 5.19	Daftar Inventaris AC di Bapenda Kota Makassar	82
Tabel 5.20	Setiap Pegawai Diberi Kebebasan Melakukan Aktivitas Sehari-Hari	83
Tabel 5.21	Setiap Pegawai Bebas Untuk Menata Sendiri Ruang Kerjanya	83
Tabel 5.22	Setiap Pegawai Mendapatkan Perlakuan yang Sama Untuk Dipromosikan Oleh Pimpinan untuk Menduduki Jabatan	84
Tabel 5.23	Data Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar	85
Tabel 5.24	Setiap Pegawai Mendapat Perlakuan yang Sama Oleh Pimpinan	85
Tabel 5.25	Setiap Pegawai Dilibatkan dalam Penentuan Pencapaian Tujuan Organisasi.....	86
Tabel 5.26	Memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) Sebagai Acuan Kerja.....	86
Tabel 5.27	Daftar Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada di Bapenda Kota Makassar.....	87
Tabel 5.28	SOP Mudah Untuk Dijalankan.....	88
Tabel 5.29	SOP Disosialisasikan Sehingga Khalayak Umum Juga Mengetahui Alur Kerja yang Diterapkan Pada Kantor Bapenda Kota Makassar.....	89
Tabel 5.30	Pegawai Senantiasa Mengerjakan Pekerjaannya dengan Baik Meskipun Tanpa Diawasi Pimpinan	89
Tabel 5.31	Pimpinan Memberikan Penghargaan Kepada Pegawai yang Berprestasi	90
Tabel 5.32	Pimpinan Memberikan Hukuman/Sanksi Bagi Pegawai yang Prestasi Kerjanya Menurun	91

Tabel 5.33	Pegawai Saling Menyapa Setiap Kali Bertemu	91
Tabel 5.34	Membiarkan Teman Menyelesaikan Permasalahan Atas Pekerjaannya Sendiri	92
Tabel 5.35	Saling Terbuka dalam Memberikan Informasi Antara Pegawai yang Satu Dengan Pegawai yang Lainnya	93
Tabel 5.36	Bawahan Memenuhi Segala Kebutuhan Pimpinan	93
Tabel 5.37	Bawahan Meminta Tanggapan dan Masukan Kepada Atasan Terkait Kinerjanya	94
Tabel 5.38	Pimpinan Memenuhi Semua Kebutuhan Bawahan	94
Tabel 5.39	Realisasi Pekerjaan Lebih Tinggi Daripada Target yang Ditentukan Sebelumnya	95
Tabel 5.40	Capaian Pajak dan Retribusi Daerah Bapenda Kota Makassar	96
Tabel 5.41	Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Sebelum Pulang	96
Tabel 5.42	Setiap Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Selaludengan Tepat Waktu	97
Tabel 5.43	Atasan Mengakui Andil atau Kinerja Bawahan dalam Pencapaian Tujuan Organisasi	98
Tabel 5.44	Pimpinan Memberi Penghargaan (<i>Reward</i>) Bagi Bawahan yang Memiliki Kinerja Baik	98
Tabel 5.45	Kinerja Pegawai Diakui Oleh Rekan/Teman Kerja	99
Tabel 5.46	Bekerja Sesuai dengan Tupoksi.....	100
Tabel 5.47	Melaksanakan Tugas Lebih Penting DaripadaKepentingan Pribadi	100
Tabel 5.48	Pegawai Mampu Menyelesaikan Pekerjaannya Sendiri	101
Tabel 5.49	Setiap Pegawai Memiliki Ide/Gagasan Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi	102
Tabel 5.50	Daftar Program Inovasi Badan Pendapatan DaerahKota Makassar	103
Tabel 5.51	Pekerjaan Pegawai Tidak Monoton Pada Satu Jenis Pekerjaan Saja	103

Tabel 5.52	Pegawai Memiliki Kreatifitas Masing-Masingdalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	104
Tabel 5.53	Pegawai Berkantor Sesuai Jam yang Ditentukan	105
Tabel 5.54	Pegawai Memanfaatkan dengan Maksimal Jam Kerja Di Kantor untuk Menyelesaikan Pekerjaannya.....	107
Tabel 5.55	Pegawai Menggunakan Jam Istirahatnya Secara Maksimal agar Dapat Bekerja dengan Baik Pada Saat Beraktivitas Kembali.....	108
Tabel 5.56	Pegawai Menyelesaikan Semua Pekerjaan Setiap Harinya Sebelum Pulang Kantor	108
Tabel 5.57	Pegawai Menggunakan dengan Maksimal Seluruh Fasilitas Kantor Untuk Kepentingan Pekerjaannya.....	110
Tabel 5.58	Pegawai Menjalankan Pekerjaannya dengan Teliti	110
Tabel 5.59	Pegawai Bekerja Sesuai dengan Aturan atau SOP yang Berlaku	111
Tabel 5.60	Pegawai Menguasai SOP Tersebut.....	111
Tabel 5.61	Pegawai Mematuhi Segala Peraturan dalam Bekerja	112
Tabel 5.62	Pekerjaan Pegawai Tepat Guna	114
Tabel 5.63	Pekerjaan Pegawai Tepat Sasaran	114
Tabel 5.64	Hasil Pekerjaan Pegawai Sesuai Targetyang Telah Ditentukan Sebelumnya	115
Tabel 5.65	Hasil Capaian Kinerja Pegawai Maksimal dengan Penggunaan Tenaga dan Waktu yang Seadanya	117
Tabel 5.66	Hasil Capaian Kinerja Pegawai Cukup Baik Meskipun Minim Penggunaan Tenaga dan Waktu	117
Tabel 5.67	Hasil Kerja Pegawai yang Maksimal dengan Penggunaan Fasilitas Seadanya.....	118
Tabel 5.68	Hasil Capaian Kinerja Pegawai Meningkatkan Organisasi	119
Tabel 5.69	Pegawai Bekerja dengan MeminimalisirSegala Permasalahan yang Ada	119
Tabel 5.70	Pegawai Menghasilkan Pekerjaan yang Berkualitas	120

Tabel 5.71	Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Sesuai dengan Waktu yang Telah Ditentukan Sebelumnya	120
Tabel 5.72	Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Sebelum Tiba Masa Deadlinenya.....	121
Tabel 5.73	Hasil Pekerjaan Pegawai Tetap Maksimal Meskipun Diberikan Deadline yang Singkat.....	121
Tabel 5.74	Jumlah Pekerjaan Senantiasa Meningkatkan Jumlahnya	122
Tabel 5.75	Pegawai Menghasilkan Pekerjaan Sesuai Target atau Sasaran	123
Tabel 5.76	Pegawai Senantiasa Bekerja dengan Hasil Kreativitasnyayang Dapat Meningkatkan Organisasi.....	124
Tabel 5.77	Hasil Uji Kompetensi.....	125
Tabel 5.78	Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	126
Tabel 5.79	Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja	127
Tabel 5.80	Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai.....	127
Tabel 5.81	Hasil Uji Reabilitas Kompetensi	128
Tabel 5.82	Hasil Uji Realibilitas Motivasi Kerja.....	128
Tabel 5.83	Hasil Uji Realibilitas Disiplin Kerja.....	129
Tabel 5.84	Hasil Uji Realibilitas Kinerja Pegawai	129
Tabel 5. 85	Hasil Uji Normalitas	129

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan globalisasi banyak organisasi yang dituntut untuk dapat memaksimalkan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa organisasi harus mampu menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam mengatasi hal tersebut, sumber daya manusia (SDM) adalah paling utama yang harus diperhatikan perkembangannya karena dengan adanya SDM yang baik dan profesional akan sangat membantu dalam memaksimalkan kinerja dalam suatu organisasi.

SDM merupakan hal yang paling penting dalam setiap organisasi. Semakin baik kemampuan pegawai, maka semakin baik pula kinerja dalam organisasi. Sebaliknya semakin rendah kemampuan pegawai, maka semakin rendah pula kinerja organisasi. Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berkompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) acap mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja PNS. Pasalnya, para PNS dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara, dan berdisiplin serta beretos kerja rendah. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para PNS di hampir seluruh instansi pemerintah, termasuk Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Membenahi

kinerja pegawai, di negara kita tak ubahnya seperti balon terpinil, dipencet di salah satu bagian kemudian muncul di bagian yang lain. Ini tentu bukan saja perkara menyangkut mental, tetapi juga etos serta budaya kerja.

Kinerja Pegawai pada dasarnya sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi di mana individu tersebut bekerja. Kinerja Pegawai sangat penting bagi sebuah instansi atau lembaga pemerintahan untuk mengetahui kemampuan, keterampilan, kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu yang digunakan para pegawai untuk bekerja. Dengan demikian, kinerja pegawai juga menentukan tercapainya suatu tujuan yang diharapkan oleh sebuah instansi atau lembaga pemerintahan.

Keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi sangat tergantung juga pada kemampuan seorang pimpinan untuk menghasilkan kinerja lain yang bisa memenuhi kepentingan pihak-pihak berbeda. Tuntutan dua kelompok yang berbeda kepentingan ini membawa konsekuensi bagi pimpinan untuk menghasilkan kinerja yang berbeda. Pimpinan sudah tentu tidak bisa memilih salah satu dan mengabaikan yang lain. Di sisi lain, untuk bisa menghasilkan beragam kinerja yang berbeda tersebut sudah tentu pimpinan tidak bisa bekerja sendirian.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh calon peneliti pada saat sedang menjalankan tugas dan tanggung jawab sehari-hari, calon peneliti mengasumsikan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang

masih rendah. Hal ini ditandai dengan nilai hasil capaian/realisasi yang masih lebih rendah dibandingkan dengan nilai target yang telah ditentukan sebelumnya.

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Kota Makassar Tahun 2020

No.	Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
Pajak Restoran				
1	April	8.719.832.198	6.844.932.732.	78,50
2	Mei	8.719.832.198	3.039.634.819.	34,86
3	Juni	8.719.832.198	4.587.447.284.	52,61
	Jumlah	26.159.496.594.	14.472.014.835.	55,32
Pajak Reklame				
1	April	3.416.666.667.	2.917.288.241.	85,38
2	Mei	3.416.666.667.	1.512.303.020.	44,26
3	Juni	3.416.666.667.	1.246.346.335.	36,48
	Jumlah	10.250.000.001.	5.675.934.596.	55,37
Pajak Parkir				
1	April	916.666.667.	458.119.383.	49,98
2	Mei	916.666.667.	129.268.737.	14,10
3	Juni	916.666.667.	165.787.073.	18,09
	Jumlah	2.750.000.001.	753.175.193.	27,39
Pajak Hotel				
1	April	6.000.000.000.	1.531.542.057.	25,53
2	Mei	6.000.000.000.	417.521.558.	6,96
3	Juni	6.000.000.000.	626.945.007.	10,45
	Jumlah	18.000.000.000.	2.576.008.622.	14,31
Pajak Hiburan				
1	April	2.500.000.000.	1.187.080.321.	47,48
2	Mei	2.500.000.000.	1.349.412.	0,05
3	Juni	2.500.000.000.	8.723.904.	0,35
	Jumlah	7.500.000.000.	1.197.153.637.	47,88
Pajak Air Bawah Tanah				
1	April	253.026.041.	264.339.749.	104,47
2	Mei	253.026.041.	208.101.888.	82,25
3	Juni	253.026.041.	256.128.893.	101,23
	Jumlah	759.078.123.	728.570.530.	95,98

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, 2020

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, menunjukkan bahwa persentase capaian penerimaan pajak di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang masih sangat rendah. Semua sektor penerimaan pajak sebagaimana dicantumkan pada tabel 1.1

di atas tersebut untuk 3 (tiga) bulan terakhir masih jauh dari harapan karena belum ada yang bisa mencapai 100%. Hal tersebut diakibatkan karena manajemen kinerja yang belum optimal sehingga hasilnya juga menjadi kurang efektif. Salah satu contoh manajemen pekerjaan yang kurang efektif adalah, mekanisme perparkiran yang sebagian besar objek parkir masih menggunakan sistem manual. Untuk lebih jelasnya, berikut disajikan datanya.

Tabel 1.2 Jumlah Wajib Pajak Parkir yang Dikelola UPTD Parkir Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar Tahun 2020

No.	Jenis Parkir	Jumlah	Persentase (%)
1	Palang	60	9,88
2	Manual	375	61,78
3	PD Parkir	172	28,34
Total		607	100

Sumber: UPTD Parkir Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, 2020

Berdasarkan data pada tabel 1.2 di atas, menggambarkan bahwa belum efektifnya pengelolaan perparkiran yang dilakukan oleh pihak UPTD Parkir Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 bahwa sebagian besar wajib pajak masih menggunakan sistem parkir manual sehingga sangat besar potensi untuk melakukan hal-hal yang menyimpang.

Potensi perilaku menyimpang dapat dilakukan oleh pihak wajib pajak adalah dapat melakukan perubahan penggunaan jasa parkir dengan mengurangi jumlah pemasukan perparkiran. Hal tersebut karena sistem pelaporan yang bisa diatur oleh wajib pajak sendiri tanpa adanya bukti konkret sebagaimana pelaporan pada perparkiran yang menggunakan palang.

Hal tersebut jika dilakukan secara terus menerus tentu akan membuat kinerja pegawai UPTD parkir Badan Pendapatan daerah Kota Makassar menjadi menurun khususnya pada aspek kuantitas atau realisasi penerimaan pajak yang minim.

Seharusnya pimpinan melakukan penataan sistem parkir dengan menggunakan palang agar transaksi parkir secara keseluruhan dapat dilakukan monitoring melalui pelacakan atas nota yang dikeluarkan oleh mesin printer pada penjaga kasir parkir tersebut.

Hal tersebut tentu akan berdampak terhadap penerimaan Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar. Untuk lebih jelasnya, berikut disajikan datanya.

Tabel 1.3 Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar Tahun 2020

No.	Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	April	67.806.045.314.	46.820.485.349.	69,05
2	Mei	67.806.045.314.	31.931.052.417.	47,09
3	Juni	67.806.045.314.	47.827051.172.	70,54
Jumlah		406.836.271.884.	359.519.293.311.	88,37

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, 2020

Berdasarkan data pada tabel 1.3 di atas, menunjukkan bahwa masih rendahnya persentase tingkat capaian penerimaan PAD Kota Makassar. Melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif, tentu akan menghasilkan kinerja yang efektif pula. Oleh karena itu, perlunya pimpinan Badan Pendapatan Daerah agar kiranya berbenah sejak awal agar pegawainya dapat bekerja dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal pula.

Kinerja yang baik akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kinerja tersebut tercukupi dengan baik. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya motivasi, disiplin kerja dan kompetensi. Seorang pegawai dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan

mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang dapat diidentifikasi sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Sebagaimana hasil penelitian Subriah, dkk dalam Jurnal Nobel Management Review (2020:38-49) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Majene. Selain itu, hasil penelitian juga ditemukan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya hasil penelitian Muhayyar Sabir, dkk dalam Jurnal Nobel Management Review (2020:112-125), menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X), kompetensi individu, disiplin kerja dan pengawasan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Barru. Namun kompetensi individu (X1) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Barru, dibandingkan dengan variabel disiplin kerja dan pengawasan.

Namun sedikit berbeda dengan hasil penelitian Febiningtyas & Ekaningtyas (The Indonesian Accounting Review, 2014: 97 – 106), bahwa *Simultaneous Test (F test) shows that this research model is said fit. While Partial Test (t test) shows that only leadership and work discipline that have significant effect on employee performance* (Uji Simultan (Uji F) menunjukkan bahwa penelitian ini model dikatakan fit. Sedangkan Uji Parsial (Uji t) menunjukkan hanya kepemimpinan

dan disiplin kerja yang dimilikinya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan).

Berdasarkan hasil observasi awal di lapangan, ditemukan bahwa kedisiplinan pegawai masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat pada rekapitulasi absensi Bulan Januari dan Bulan Februari Tahun 2020. Untuk lebih jelasnya, berikut disajikan datanya. Berikan disajikan datanya.

Tabel 1.4 Rekapitulasi Daftar Hadir Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar Tahun 2020

No.	Bulan	Keterangan				Tanpa Keterangan
		Dinas	Sakit	Izin	Cuti	
1	Januari	13	0	0	54	108
2	Februari	80	0	0	29	240
Total		93	0	0	83	348

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, 2020

Berdasarkan data pada tabel 1.4 di atas, menunjukkan tingkat kehadiran pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang masih rendah. Hal tersebut ditandai dengan tingginya angka “Tanpa Keterangan” pada Bulan Januari dan Bulan Februari Tahun 2020.

Hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan pegawai belum tumbuh dan menjadi kesadaran kolektif terhadap tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan. Kesadaran akan berdisiplin sangat diperlukan untuk meningkatkan keahliannya sehingga tercapai prestasi kerja yang optimal. Meningkatnya keahlian yang diikuti dengan disiplin tinggi, masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya, taat pada peraturan maka tugasnya akan efisien. Oleh karena itu, melalui absen pegawai tersebut dapat menjadi dasar bagi pimpinan dan diri sendiri untuk pengukuran motivasi. Semakin banyak pegawai yang kurang disiplin untuk berkantor, maka tingkat motivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya semakin rendah.

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perencana, pelakudan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meski peralatan yang dimiliki oleh organisasi begitu canggihnya. Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja yang diatur dalam urutan fungsi-fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, pegawai dan masyarakat. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan dan teknologi yang selalu berubah.

Strategi sumber daya manusia juga menyangkut masalah kompetensi dalam kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan manusia. Pengaruh kompetensi pada kinerja dapat dilihat dari tingkat kompetensinya yang mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia. Hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif lebih ada di permukaan salah satu karakteristik yang dimiliki pegawai.

Organisasi dapat berkembang luas dengan segala kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya manusia yang telah tersedia, tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, tidak cukup hanya dengan jalan memperoleh pegawai yang dianggap paling kompeten, akan tetapi tidak kalah pentingnya dengan secara terus menerus pimpinan memberikan motivasi dan meningkatkan disiplin serta kompetensi pegawainya agar dapat mencapai kinerja terbaiknya dalam mencapai efektifitas kerja dalam menjalankan tugasnya di organisasi.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak pimpinan apabila menginginkan setiap pegawai dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan organisasinya. Melalui motivasi seorang pegawai akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong atau daya penggerak untuk bekerja bagi pegawai dalam sebuah organisasi baik publik maupun swasta. Motivasi kerja dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasinya.

Secara umum motivasi mengacu pada mengapa dan bagaimana seseorang bertingkah laku tertentu. Motivasi merupakan proses yang dinamis dimana setiap orang dapat dimotivasi oleh hal-hal yang berbeda.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketentuan organisasi. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas pengawasan dan pembinaan, sehingga diperoleh kinerja yang baik.

Disiplin kerja salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja merupakan suatu sikap taat dan patuh serta tunduk pada aturan yang dilandasi oleh kesadaran dari diri pribadi tanpa ada paksaan dari luar. Sikap semacam ini tidak hanya dituntut dari pegawai sebagai individu, tetapi juga dari kelompok orang yang tergabung dalam organisasi tersebut.

Dengan disiplin kerja pegawai dapat lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga kinerjanya akan lebih baik, pegawai yang memiliki disiplin kerja akan memiliki kinerja yang lebih baik yang dapat membangun produktivitas pegawai tersebut disiplin kerja harus dibangun pada setiap pegawai mulai dari dini. Dengan adanya sumber daya yang baik dan kedisiplinan kerja yang baik maka kompetensi yang baik akan tercipta, sehingga kinerja yang baik akan ikut serta dalam organisasi tersebut. Pegawai juga sangat membutuhkan motivasi kerja untuk melakukan suatu pekerjaan agar timbul kegairahan dalam bekerja.

Penentuan tingkat kompetensi yang berbasis sumber daya manusia dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi atau kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan sebagai dasar bagi evaluasi kinerja kerja.

Berdasarkan beberapa permasalahan tersebut, maka judul yang dianggap relevan untuk diteliti dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar?

3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar?
4. Apakah kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus permasalahan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan perbandingan bagi peneliti lain dan juga para pihak-pihak yang membutuhkan di dalam

menganalisa temuan-temuan, teori-teori yang sudah ada khususnya terkait pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dengan menjadikan sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam melakukan identifikasi sejak dini terkait pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh pimpinan dalam melakukan reformulasi kebijakan terkait kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat berfungsi sebagai bahan perbandingan antara penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan dengan topik yang sama. Adapun penelitian terdahulu yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Nama peneliti : Rivky Pomalingo, Silvy L Mandey, dan Yantje Uhing
Judul : Pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara
Jurnal Penerbit : Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi (Vol.15 No.05 [528-537])
Tahun Terbit : 2015
Jenis penelitian : Kuantitatif dengan metode asosiatif
Hasil penelitian : Hipotesis yang diterima yaitu hipotesis H1, H3 dan H4 dimana Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai. Disiplin Kerja, Kompetensi, Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.

2. Nama peneliti : Suparno dan Sudarwati
- Judul : Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen
- Jurnal Penerbit : Jurnal Paradigma (Vol. 12, No. 01 [12-25])
- Tahun Terbit : 2014
- Jenis penelitian : Kuantitatif
- Hasil penelitian : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. Hasil analisis uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $21.729 > 2,76$ dengan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti motivasi, disiplin kerja dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen.
3. Nama peneliti : Dally Sukmawati
- Judul : Pengaruh motivasi, disiplin, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Badan Koordinasi Wilayah Priangan Provinsi Jawa Barat

- Jurnal Penerbit : Jurnal Publik (Vol. 11 No. 01 [269-278])
- Tahun Terbit : 2017
- Jenis penelitian : Kuantitatif dengan metode survei deskriptif analisis
- Hasil penelitian : Motivasi kerja, disiplin dan kompetensi secara simultan memberikan pengaruh nyata dan positif terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 30.81% sedangkan sisanya sebesar 69.17% dipengaruhi oleh variabel lain. Pengujian secara parsial diketahui bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 36.65%, disiplin memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 28.53%, dan kompetensi memberikan pengaruh secara nyata dan positif terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 27.36%
4. Nama peneliti : Abdurahman Basalamah, Abdurahman Mus, dan Sabri Hasan
- Judul : Pengaruh kompetensi, kedisiplinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai BKD Pemerintah Kota Makassar
- Jurnal Penerbit : TATA KELOLA (Artikel) Halaman 51-58.
- Tahun Terbit : 2018
- Jenis penelitian : Metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori

Hasil penelitian : Kompetensi ($b_1 = 0,649$), kedisiplinan ($b_2 = 0,218$) dan motivasi ($b_3 = 0,538$) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terkecuali variabel kedisiplinan yang tidak signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar. Hal ini menunjukkan kompetensi, kedisiplinan dan motivasi akan dapat memberikan dampak yang baik bagi kantor yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

5. Nama Peneliti : Haedar, Mashur Rasak, dan Muhammad Hidayat
- Judul : Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru
- Jurnal Penerbit : AkMen Jurnal Ilmiah STIE Nobel Indoneisa
- Tahun Terbit : 2020
- Jenis penelitian : Metode kuantitatif dengan pendekatan sensus
- Hasil penelitian : Disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Sedangkan variabel yang paling dominan berpengaruh adalah disiplin kerja.

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Konsep Manajemen

Manajemen merupakan sebuah pengaturan agar menjadi lebih baik dari yang sekarang. Begitupun dengan persoalan pengelolaan pajak dan retribusi Di Kota Makassar yang dikelola oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Oleh karena itu, dibutuhkan pengaturan dan pengelolaan yang baik guna mencapai tujuan organisasinya dan peningkatan Pendapatan Asli daerah Kota Makassar.

Fahmi (2011:2), berpendapat bahwa “manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola”.

Manajemen memiliki pengertian yang sangat luas cakupannya. Namun, menurut penjelasan di atas, kata manajemen sebenarnya cakupannya berada pada tatanan implementasi, yakni bagaimana pengelolaan itu sendiri pada saat implementasi dari sebuah program.

Manajemen memiliki cakupan yang sangat luas. Mulai dari perencanaan, implementasi, dan bahkan sampai pada jenjang pengendalian tentang segala sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Manajemen merupakan pengaturan segala sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. Namun, Menurut Hasibuan di atas justru menjelaskan pengertian manajemen lebih fokus kepada pengaturan sumber daya manusia agar tujuannya dapat tercapai.

Manajemen mempunyai tujuan tertentu dan tidak dapat diraba. Manajemen berusaha untuk mencapai hasil-hasil tertentu, yang biasanya diungkapkan dengan istilah-istilah “*objectives*” atau hal-hal yang nyata. Peran manajemen sangat

dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari yang diperuntukkan dalam mengatur segala pekerjaan, manajemen ini berfungsi agar segala pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik secara tersistematis.

Manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Oleh karena itu, seni dibutuhkan oleh pemimpin pada umumnya dan setiap individu harusnya agar mampu mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Seperti pada penjelasan sebelumnya bahwa manajemen pada dasarnya adalah bagaimana mengatur orang lain. Dengan pengaturan tersebut, maka tujuan yang ditetapkan sebelumnya akan mudah dicapai.

Manajemen pada dasarnya kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan orang lain. Selanjutnya bahwa manajemen merupakan proses kegiatan untuk menggerakkan dan mengendalikan suatu usaha kerjasama dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya pengaturan dan pengelolaan segala sumber daya yang dimiliki organisasi. Manajemen juga memiliki cakupan yang sangat luas, yaitu mulai dari perencanaan sampai pada pengendalian sumber daya yang ada.

Tercapainya tujuan organisasi tergantung pada manajemen yang digunakan dalam sebuah organisasi. Semakin bagus manajemen pimpinan dalam sebuah organisasi, maka akan semakin mudah organisasi tersebut untuk mencapai

tujuannya. Begitu pun sebaliknya, semakin buruk manajemen dalam organisasi, maka akan semakin sulit untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Oleh karena itu, manajemen memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sangat penting dalam pengelolaan organisasi. Organisasi memiliki banyak ragam sumber daya yang perlu dijaga dan dikembangkan. Salah satunya adalah sumber daya manusianya sendiri. Begitu pun dengan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, selain memiliki sumber daya finansial, juga memiliki sumber daya manusia yang perlu dikelola dengan baik.

Gagasan di atas menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas pengembangan agar pegawai/karyawan yang dimiliki organisasi dapat bermanfaat. Adapun manfaat dari pengembangan sumber daya manusia, yaitu agar mencapai tujuan atau sasaran yang lebih efektif, baik sasaran individu, organisasi, maupun buat bangsa dan negara.

Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat meja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan saja, tetapi juga menyangkut karyawan/pegawai/sumber daya manusia yang mengelola faktor-faktor produksi tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan.

Rivai & Sagala (2011:1) memberikan penjelasan bahwa “manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang

meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Berdasarkan penjelasan di atas, manajemen sumber daya manusia pada dasarnya salah satu bidang manajemen, yakni pada bidang sumber daya manusia. Bidang tersebut dapat berupa perencanaan, implementasi, dan pengendalian.

Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dari pimpinan tentang pengelolaan sumber daya manusia. Pengelolaan tersebut meliputi mulai perekrutan sampai pada penilaian. Manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan, dan pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari *human resources*.

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya sebuah proses yang dilakukan oleh pihak pimpinan dalam mengarahkan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi agar melaksanakan pekerjaannya yang mengacu terhadap tujuan dari organisasinya. Dalam melaksanakan pekerjaan, tidak cukup hanya dengan menunggu instruksi dari pimpinan kemudian dikerjakan, tetapi juga diharapkan agar sumber daya manusia (bawahan) tersebut lebih mandiri dan kreatif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital. Hal tersebut bertujuan bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa

mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu dan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sebagai kegiatan atau rutinitas yang tersistematis dan berkelanjutan. Mulai dari pengelolaan, pengembangan, sampai pada tahap evaluasi. Setelah itu, bagi sumber daya manusia yang berkompetensi akan diberi *reward* (penghargaan) dan bagi yang tidak berkompeten akan diberikan *punishment* (hukuman).

Sumber daya manusia harus dapat diubah menjadi suatu asset keterampilan yang bermanfaat bagi pembangunan. Untuk itu berbagai keahlian, keterampilan, dan kesempatan harus dikebalkan kepada sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan biologis dan rohaninya. Tindakan yang cermat dan bijaksana harus dapat diambil dalam membekali dan mempersiapkan sumber daya manusia sehingga benar-benar menjadi aset pembangunan bangsa yang produktif dan bermanfaat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dengan sebaik mungkin sehingga lebih produktif dan bermanfaat, baik untuk diri sendiri, organisasi maupun negara.

Dapat ditekankan kembali bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan manusia, bukan sumber daya yang lain. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan

efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010:3).

Dari penjelasan Marwansyah di atas, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia pada dasarnya pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Mulai dari perencanaan sumber daya manusia sampai pada pemberian kompensasi. Kompensasi tersebut tentunya sekaligus dianggap dapat meningkatkan motivasi bagi para pegawai/karyawan sehingga organisasi dapat menghasilkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas.

Selanjutnya Mondy dan Noe (1990) dalam Marwansyah (2010:3) juga menambahkan bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

Dari beberapa informasi di atas, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan perusahaan yang perlu dikelola secara strategis agar mampu menghasilkan prestasi yang dapat dinilai sebagai suatu aset. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya SDM dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi dari kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, serta diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna memberikan satuan kerja yang efektif bagi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia memiliki cakupan yang cukup luas. Manajemen sumber daya manusia bukan hanya menyangkut tentang manusianya saja, tetapi juga menyangkut tentang segala potensi-potensi yang dimiliki oleh manusia atau pegawai tersebut, baik secara materi maupun yang *non materi*.

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan (*Human Resources Planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

Yuniarsih & Suwatno (2013:3), juga menambahkan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi”.

Pentingnya peranan sumber daya manusia didalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi menuntut agar pengelolaan sumber daya manusia

harus beberapa aspek, seperti *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya yang lebih detail. Selain itu, mengelola SDM juga merupakan sebagai suatu sistem sehingga beberapa aspek perlu menjadi perhatian dalam pelaksanaannya sehingga saling bergantung (bersinergi) satu sama lain dan seyogyanya tidak jalan dengansendiri-sendiri.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu fungsi pokok organisasi yang bertanggung jawab untuk mendapatkan SDM terbaik, melatih mereka secara tepat, memotivasi dan mempertahankan mereka untuk tetap berkiprah dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan atau penataan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu, sumber daya manusia tersebut perlu dikelola dengan baik.

2.2.3 Konsep Kompetensi

Aparatur Sipil Negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugas pokoknya. Peningkatan kemampuan Aparatur Sipil Negara hanya mungkin dicapai dengan melakukan usaha-usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan melalui pendidikan dan latihan, baik diklat struktural maupun non struktural. Misalnya diklat penjenjangan atau diklat teknis operasional.

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan, dan pengembangan wawasan Aparatur Sipil Negara.

Aparatur Sipil Negara memiliki kedudukan yang sangat penting dan menentukan, di karenakan Aparatur Sipil Negara adalah Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat serta pelaksana pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan sebagai usaha mewujudkan tujuan nasional. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional tergantung dari kemampuan Aparatur Negara dan kesempurnaan Aparatur Sipil Negara.

Adapun yang menjadi indikator sumber daya manusia menurut Hutapea & Nurianna, (2011:28) yaitu :

1. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi:
 - Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing- masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
 - Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam organisasi.
 - Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan teknik yang tepat dan benar.
2. Keterampilan individu meliputi
 - Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
3. Sikap kerja
 - Memiliki kemampuan dalam beraktivitas dalam bekerja.
 - Adanya semangat kerja yang tinggi.
 - Memiliki kemampuan dalam perencanaan /pengorganisasian.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik/rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Seseorang yang memiliki kompetensi akan bekerja dengan pengetahuan dan ketrampilannya sehingga dapat bekerja dengan mudah, cepat, intuitif dan dengan pengalamannya bisa meminimalisir kesalahan.

Menurut Mc.Clelland (Tanpa Tahun) dalam Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Kompetensi (*Competencies*) merupakan sejumlah karakteristik yang mendasari seseorang dan menunjukkan (*indicate*) cara-cara bertindak, berpikir, atau menggeneralisasikan situasi secara layak dalam jangka panjang. Untuk mencapai kompetensi tertentu, seseorang perlu memiliki sejumlah kapabilitas. Kapabilitas biasanya merupakan kombinasi dari dimensi sifat pribadi, ketrampilan dan pengetahuan.

Meski demikian, kompetensi bisa terjadi dari kombinasi kompetensi inti perilaku, kompetensi generik dan kompetensispesifik. Perlu dicamkan bahwa tidak ada standar atau komposisi profil kompetensi yang diterima secara umum. Di dalam beberapa organisasi, profil kompetensi dikembangkan sesuai dengan salah satu dari model yang dijelaskan di atas. Beberapa organisasi yang lain menyusun profil kompetensi berdasarkan kombinasi dari dua atau tiga bidang kompetensi inti, generik atau khusus.

Selanjutnya menurut Wibowo (2012:324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah “Suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, digambarkan bahwa kompetensi pada dasarnya kemampuan dalam kerja dengan mengintegrasikan pengetahuan,

keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara professional, efektif dan efisien.

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- 2) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu.
- 3) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- 4) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
- 5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- 6) minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan (Gordon dalam Sutrisno, 2010: 204).

2.2.4 Konsep Motivasi Kerja

Pimpinan pada dasarnya sosok yang sangat berpengaruh pada peningkatan motivasi pegawai. Teori motivasi harus dipahami oleh pimpinan sehingga mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi pegawai bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa pegawai berprestasi tinggi.

Motivasi merupakan sebuah dorongan, baik dorongan dari diri sendiri maupun dorongan yang timbul dari orang lain. Dorongan tersebut dapat

menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Ali (2012:100), menjelaskan bahwa “seorang pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya berarti mampu mengarahkan mereka untuk memilih alternatif yang terbaik didalam pencapaian tujuan pekerjaan atau organisasinya”.

Fungsi atau keberadaan motivasi pemimpin dalam organisasi adalah sebagai pemberian petunjuk bagi bawahannya dalam mencapai tujuan tertentu. Pemimpin akan memberikan motivasi kepada bawahannya sehingga akan mengarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut McClelland (Tanpa Tahun) dalam Mangkunegara (2011:94) bahwamotivasi merupakan Kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Menurut pembahasan di atas, dijelaskan bahwa motivasi pada hakikatnya sebuah kondisi yang mampu menggerakkan atau mendorong seseorang sehingga dapat mencapai tujuan lebih maksimal. Dapat juga dikatakan bahwa semakin baik kondisi jiwa seseorang maka akan semakin tinggi keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal lagi.

Lebih lanjut McClelland (Mangkunegara, 2011:94), menjelaskan bahwa Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

1. *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi),
2. *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan),
3. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Motivasi terbentuk dari sikap dalam menghadapi situasi kerja dalam suatu organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri seorang pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi. Motivasi kerja memegang peranan penting dalam menimbulkan semangat kerja yang pada gilirannya akan mempengaruhi prestasi kerja.

Motivasi yang menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki suatu organisasi adalah dalam rangka usaha orang yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya. Oleh karena itu, kunci keberhasilan seorang manajer/pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya memahami teori motivasi sehingga menjadi daya pendorong yang efektif dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Motivasi sebenarnya digunakan dalam pengendalian fisik. Pengendalian fisik tersebut yang dimaksud adalah lebih dititik beratkan pada kondisi tubuh manusia itu sendiri.

Rivai (2011:37) bahwa “motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Namun penjelasan menurut Rivai lain lagi, motivasi lebih kepada serangkaian sikap atau nilai-nilai yang mempengaruhi seseorang dalam mencapai tujuan. Akan tetapi, tujuan yang dimaksud tersebut lebih cenderung terhadap pencapaian tujuan secara individu daripada pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi merupakan dorongan untuk seseorang dapat berbuat sesuatu. Dorongan yang sifatnya positif tentunya akan membuat seseorang untuk berbuat sesuatu yang positif, begitupun sebaliknya dorongan negatif juga akan membuat

dorongan untuk berbuat sesuatu yang negatif pula. Motivasi adalah suatu proses di dalam diri seseorang karena memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi kerja merupakan suatu keadaan yang ada dalam diri setiap orang yang memiliki keinginan untuk melakukan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat untuk mencapai tujuan. Sementara motivasi merupakan dorongan dari dalam diri pegawai untuk mencapai suatu tujuan. Seorang pegawai akan melakukan tugasnya dengan baik jika ada dorongan dari dalam dirinya.

Dorongan itu akan timbul jika seseorang mempunyai kebutuhan untuk dipenuhinya, misalnya kebutuhan untuk mencapai kesuksesan, kebutuhan untuk dapat bersosialisasi dengan pegawai lainnya dan kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan. Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya.

Untuk meningkatkan semangat atau motivasi kerja itu tidaklah ada pada diri orang lain, melainkan ada pada diri sendiri. Dorongan untuk mencapai tujuan timbul dari diri sendiri sehingga memotivasi atau semangat kerja tergantung dari diri kita masing-masing.

Tidak seluruh pegawai merasa termotivasi hanya karena materi. Selain uang dan barang pemberian perhatian dari atasan ke bawahan dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasiakan mempengaruhi tingkat motivasi pegawai. Hal tersebut bisa menjadi dorongan agar pegawai bisa bekerja lebih baik dan bisa meningkatkan kinerja dan mempunyai rasa tanggung jawab atas pekerjaannya.

Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Pengelompokkan ciri khusus perilaku yang dimotivasi, baik pada perilaku yang sifatnya berkelanjutan maupun perilaku yang muncul karena adanya sesuatu yang dirasakan sebagai kebutuhan. Selain itu, Winardi juga mengelompokkan motif dalam memberikan motivasi seseorang atau bawahan yang berorientasi pada kebutuhan keinginan.

Alderfer (Ali, 2012:102), melibatkan tiga kebutuhan, yaitu:

1. Eksistensi (*Existency*), dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.
2. Hubungan (*Relatedness*), dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
3. Pertumbuhan (*Growth*), terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif dan kreatif.

Secara umum ada tiga kebutuhan dalam kehidupan sehari-hari manusia. Kebutuhan tersebut salah satunya adalah kebutuhan akan eksistensinya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling pokok diantara kebutuhan yang ada. Selanjutnya manusia sebagai makhluk sosial juga perlu untuk berinteraksi dengan orang-orang yang ada disekitarnya sehingga memungkinkan untuk tubuh berkembang.

Herzberg (Ali, 2012:102) menjelaskan dalam teori motivasi dua faktor yang menunjukkan ada dua faktor penting dalam memotivasi seseorang untuk

meningkatkan kinerjanya, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Adapun klasifikasi dua faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Ekstrinsik disebut juga faktor *higiene*, yaitu gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas pengawasan teknis, dan kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan.
2. Faktor intrinsik atau motivator, meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk tumbuh.

Kebutuhan dasar manusia atau yang biasa juga disebut dengan teori piramida kebutuhan manusia menggambarkan tingkatan dasar kebutuhan manusia. Mulai kebutuhan dasar fisiologi sampai pada kebutuhan aktualisasi diri manusia. Motivasi juga merupakan bagian dari kebutuhan dasar bagi manusia. Motivasi akan menjadi penggerak bagi manusia untuk mencapai tujuannya. Semakin besar motivasi manusia semakin mudah memenuhi kebutuhan dasar lainnya seperti kebutuhan dasar pangan dan kebutuhan lainnya. Selain itu, kebutuhan berinteraksi dan aktualisasi diri juga merupakan kebutuhan bagi setiap manusia.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pada dasarnya merupakan sebuah alat atau penggerak atau motif untuk dapat mencapai tujuan. Penggerak atau motif itu sendiri dapat bersumber dari orang lain maupun bersumber dari diri sendiri. Selain itu, kehadiran pemimpin juga akan sangat mempengaruhi motivasi dari bawahan sehingga akan semakin mudah dalam pencapaian tujuan.

2.2.5 Konsep Disiplin Kerja

Kinerja setiap pegawai pasti berbeda-beda meskipun memiliki latar belakang pendidikan yang sama, lingkungan kerja yang sama dan sebagainya. Ada sebagian orang yang merasa disiplin kerjanya sudah cukup tinggi dan sedang. Namun hanya sebagian kecil pegawai yang merasa bahwa disiplin kerjanya rendah karena memiliki kepercayaan yang tinggi.

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Dengan membiasakan diri untuk bersikap disiplin, maka dapat membantu seseorang untuk memperbaiki sikap dan pengetahuan. Dengan demikian, akan dapat membentuk seseorang menjadi meningkat prestasinya dalam bekerja.

Sementara itu menurut Davis & Werther (Marwansyah,2010:410) bahwa:

Disiplin diartikan tindakan manajemen yang mendorong terciptanya ketaatan pada standar-standar organisasi. Disiplin Pegawai adalah sarana yang digunakan oleh pimpinan untuk mengkomunikasikan kepada pegawai bahwa Ia harus mengubah perilakunya.

Berdasarkan pernyataan di atas, menunjukkan bahwa pada dasarnya disiplin kerja mendorong bagi setiap pegawai untuk dapat menjadi taat dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya konsep kedisiplinan kerja, dapat mengubah perilaku pegawai menjadi lebih taat pada aturan dalam menjalankan pekerjaannya.

Dengan menanamkan kedisiplinan kerja yang tinggi, akan mampu membuat pegawai menjadi lebih taat dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Dengan

menaati semua peraturan yang telah dibuat, maka akan mampu meningkatkan solidaritas dan kerjasama dalam tim sehingga akan lebih memudahkan dalam pencapaian tujuan bersama.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok.

Dalam suatu organisasi peraturan dan perundang-undangan memiliki tujuan yang sama dengan apa yang dilakukan oleh hukum dan masyarakat, disiplin dibutuhkan saat satu dari peraturan dan perundang-undangan di langgar. Proses yang adil dan disiplin didasarkan pada tiga pilar yaitu peraturan dan perundang-undangan yang jelas, sistem denda yang progresif, dan proses yang serius.

Dalam suatu organisasi disiplin dibutuhkan pada saat peraturan atau perundang-undangan dilanggar dengan diberikan tindakan disiplin, tindakan disiplin yang efektif menangani perilaku salah karyawan bukan karyawan sebagai pribadi. Tindakan disiplin merupakan tindakan mengenakan sanksi terhadap pegawai yang gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan. Konsekuensi adalah adanya sanksi berupa teguran, skorsing, penurunan pangkat atau gaji dan sanksi terberat adalah pemecatan.

Penerapan sikap kedisiplinan akan mampu menuntun seseorang atau pegawai dalam mentaati aturan yang ada. Kedisiplinan pada dasarnya memaksa sekaligus melatih seseorang untuk taat dan patuh pada aturan yang telah baku, sehingga yang tidak taat akan diberikan *pinishment* sebagai konsekuensinya.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif sumber daya manusia yang terpenting. Semakin baik disiplin karyawan pada suatu perusahaan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai, sebaliknya tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang maksimal.

Penerapan kedisiplinan kerja sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta. Penerapan disiplin kerja yang baik akan berbanding lurus dengan prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Sebaliknya, pegawai yang kurang disiplin juga akan berdampak terhadap rendahnya rendahnya kinerjanya.

Pernyataan di atas menunjukkan beberapa bentuk daripada disiplin kerja. Mulai pada penerapan pemberian *punishment* pada setiap pegawai yang melanggar aturan, sampai pada timbulnya dampak negatif yang diakibatkan oleh sikap ketidakdisiplinan seseorang tersebut.

Berdasarkan pernyataan di atas, menggambarkan kondisi pegawai yang sedang melaksanakan disiplin kerja dengan baik. jika pegawai bekerja dengan taat dan disiplin, maka bukan hanya berdampak terhadap dirinya sendiri, tetapi juga akan berdampak positif terhadap organisasinya.

Menurut Moenir (2012:89), indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain:

1. Disiplin terhadap waktu yang meliputi :
 - Tingkat absensi
 - Hilangnya waktu kerja
 - Penggunaan waktu istirahat
2. Disiplin terhadap pekerjaan yang meliputi :
 - Efektivitas kerja
 - Penggunaan peralatan, dan
 - Sikap hati-hati dalam melaksanakan tugas.

3. Disiplin terhadap prosedur kerja yang meliputi :
 - Ketaatan pada tata tertib,
 - Menguasai cara kerja dan
 - Taat hukum

Melihat indikator-indikator penilaian di atas, dapat disimpulkan bahwa ternyata tidaklah begitu sulit dalam melakukan penilaian terhadap kedisiplinan kerja pegawai. Namun demikian, tidak bisa juga digeneralisasikan bahwa indikator di tersebut yang sah untuk melakukan penilaian disiplin kerja pegawai. Akan tetapi, untuk lebih memudahkan dalam penelitian ini menggunakan teori ini.

2.2.6 Konsep Kinerja Pegawai

Seiring dengan perubahan paradigma dalam mengelola organisasi, baik publik atau privat dalam upaya mencapai tujuan, maka persoalan kinerja menjadi sesuatu yang sangat penting sekaligus krusial. Melalui indikator dan ukuran kinerja yang tepat, pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah dinilai, dievaluasi dan dipertanggungjawabkan.

Tidak hanya di organisasi privat berskala besar yang sering menggunakan istilah kinerja tetapi juga organisasi privat berskala kecil dan menengah. Hal serupa juga terjadi pada organisasi publik, sehingga dalam penggunaannya muncul banyak pengertian dan definisi kinerja sesuai dengan pendekatan, kepentingan dan tujuan masing-masing organisasi, terutama jika dikaitkan dengan indikator dan parameter serta bagaimana mengukur atau melihat kinerja.

Sebagaimana dijelaskan Pierce (Ali, 2012:211) bahwa kinerja adalah perilaku anggota organisasi yang mendorong perusahaan dan mencapai tujuannya.

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi. Semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi tersebut.

Penjelasan di atas juga menggambarkan bahwa kinerja juga sebenarnya identik dengan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai. Untuk mengukur kinerja tidaklah jauh dari tugas pokok seseorang. Seseorang akan diminta pertanggung jawabannya berdasarkan apa yang dikerjakan pada departemen atau divisinya.

Seperti sebelum-sebelumnya Hasibuan juga menjelaskan pendapatnya tentang kinerja. Dalam penjelasan di atas digambarkan bahwa kinerja juga merupakan hasil kerja atau capaian kerja pada bidang sendiri yang berdasarkan semangat kerja yang dimiliki pegawai tersebut dan dalam waktu tertentu.

Moheriono (2012:60) juga menjelaskan bahwa “kinerja dimaknai sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program, kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi”.

Lebih lanjut Moheriono (2012:60), menerangkan bahwa:

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.

Tidak seperti pada penjelasan pada beberapa para ahli yang menggambarkan bahwa kinerja adalah cara kerja atau proses. Kinerja merupakan hasil kerja dalam rangka mewujudkan tujuan dan visi organisasi.

Kinerja pada dasarnya merupakan tingkat pencapaian hasil aktivitas atau hasil pekerjaan yang dihasilkan. Pencapaian kinerja tersebut tentunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Moeheriono (2012) dalam Abdullah (2014:3), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja sebagai hasil kerja, baik dari kualitas, maupun dari segi kuantitas yang telah dicapai. Setiap pegawai akan dinilai capaian kinerjanya yang berkaitan erat dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

Menurut Cascio (1992) dalam Suwatno et, al, (2011:196), syarat efektifnya penilaian kinerja antara lain:

1. Penilai(*assessor*)
2. Keterkaitan(*relevance*)
3. Kepekaan(*sensitivity*)
4. Keterandalan(*reliability*)
5. Kepraktisan(*practicallity*)
6. Dapat diterima(*acceptability*).

Kinerja dapat diukur atau dinilai pada manusia pekerja atau keadaan suatu organisasi, untuk mengukur keefektifan kinerja dari manusia sangat sukar karena manusia merupakan makhluk yang selalu berubah-ubah dan penuh keterbatasan, oleh karena itu prestasi ditunjukkan sekarang ini akan berbeda dengan prestasi yang dicapai pada masa yang akan datang. Dengan demikian keefektifan manusia dalam hal ini aparat akan berubah dari waktu ke waktu.

Menurut Hasibuan(Yani, 2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Keefektifan individu akan menghasilkan keefektifan kelompok dan akan mengefektifkan organisasi. Oleh karenanya, masalah kinerja aparatur pada pokoknya menyangkut prestasi dan keefektifan kerja. Prestasi dan keefektifan kerja ini intinya adalah pada prestasi dan keefektifan individu.

Prestasi kerja atau kinerja itu hanya dapat dimiliki oleh orang-orang yang berkemauan keras atau memiliki jiwa yang berkemauan tinggi. Hal tersebut karena seseorang tersebut merupakan tipe manusia unggul sebagai orang yang selalu mempresepsi pekerjaannya agar mempunyai makna dan dapat dilakukan dengan penuh kesungguhan untuk memenangkan suatu persaingan pekerjaan dalam arti persaingan positif.

Usaha untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai berhubungan berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan lingkungan organisasi maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri serta kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan. Faktor kaitannya dalam diri pegawai adalah keinginan untuk maju

dan berprestasi, kepuasan terhadap pekerjaannya, bangga atas pekerjaannya yang terselesaikan dan sebagainya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, dapat digambarkan bahwa perilaku pegawai sekarang lebih memperhatikan pekerjaan sebagai sarana pernyataan diri sepenuhnya seseorang yang memperoleh kepuasan kerja dari pekerjaan itu akan memperhatikan prestasi kerja yang tinggi, meskipun tidak bisa berbangga dengan gaji yang diterimanya dan jaminan kondisi kerja lainnya. Hal ini secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan memperoleh berbagai sikap positif terhadap organisasi dimana ia bekerja, demikian pula sebaliknya implikasi bagi manajemen ialah semakin banyak orang yang merasa puas yang berakibat pada sikap positif terhadap organisasi, tugas-tugas pemberian motivasi menjadi semakin mudah.

Kinerja merupakan hasil kerja, baik kuantitas maupun kualitas dalam mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, kinerja juga dapat dilihat dari cara kerja atau prosesnya dalam menjalankan tugas dalam rangka pencapaian tujuan. Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya.

Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan

menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, berorientasi pada klien, meninjau dan memperbaiki kinerja, bekerja sama dan termotivasi.

Objek pengukuran harus sinkron dengan tujuan pengukuran. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan pengukuran tentang kinerja pegawai yang diinginkan.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja ini, mengistilahkan dimensi/kriteria pengukuran ini sebagai objek penelitian. Objek pengukuran adalah dimensi organisasi yang dapat dikendalikan oleh pegawai yang bersangkutan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk pengukuran atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi pemerintahan.

Evaluasi atau pengukuran kinerja dilakukan dengan cara menghitung nilai pencapaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan/program/ kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Kemudian untuk menilai hasil pengukuran kinerja yang digambarkan keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi.

Idealnya, pengukuran tiap kinerja pegawai, harus didasarkan pada kinerja aktual dari elemen-elemen pokok yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan. Sistem pengukuran membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan suatu pekerjaan telah dicapai.

Menilai kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja pegawai, yaitu dengan cara melihat prestasi dan

kontribusi yang diberikan pegawai dalam bekerja. Untuk mengetahui kinerja pegawai yang meningkat atau menurun, maka organisasi harus melakukan pengukuran kinerja kepada anggotanya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan pengukuran kinerja pada dasarnya proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai kemampuan dan kecakapan kerja pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja, pada dasarnya kinerja merupakan sebuah hasil kerja. Proses kerja yang baik tentu akan menghasilkan kinerja yang efektif pula. Begitu pula sebaliknya, proses kerja yang minim tentu akan menghasilkan kinerja yang minim pula.

Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut/kompetensi terencana yang disepakati.

Apabila organisasi hendak ingin memperoleh hasil yang lebih baik maka manajemen kinerja harus dikelola dengan baik yang harus didukung oleh sarana, atribut dan persyaratan yang terencana. Adapun manfaat yang dimaksud adalah manfaat kinerja bagi organisasi di antaranya menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total pelayanan dan mendukung perubahan budaya.

Menurut Moehariono (2012:114), terdapat enam ukuran indikator kinerja, namun masing-masing organisasi dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi tersebut. Keenam kategori tersebut antara lain:

1. Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
2. Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui adanya deviasi dari rencana yang telah ditentukan selama pelaksanaan program atau mengetahui hasil capaian kinerja. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja.

2.2.7 Hubungan Kompetensi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan didalam keefektifan organisasi. kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kinerja tersebut tercukupi dengan baik. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya motivasi, disiplin kerja dan kompetensi.

Seorang pegawai dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan pegawai yang kurang dapat diidentifikasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Kompetensi dan disiplin kerja merupakan faktor individual masing-masing pegawai. Seorang pegawai menjadi rajin atau tidak, kreatif atau tidak kreatif, dapat ditelusuri melalui kompetensi dan disiplin yang ada dalam dirinya. Kompetensi dan disiplin kerja yang baik mengalirkan semangat kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja dan dapat mencapai visi dan misi organisasi (Rivai, 2011:298).

Ivansevich (2001) dalam Ali (2012:100) mengatakan bahwa suatu determinan dari kinerja dibangun oleh tiga faktor, yaitu:

1. Kapasitas untuk bekerja berhubungan erat dengan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Artinya, tingkat kinerja yang tinggi hanya mungkin dicapai oleh karyawan yang tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.
2. Kesempatan untuk berkinerja juga merupakan faktor yang penting dalam membentuk kinerja. Itu artinya, bahwa memiliki kesempatan untuk berkinerja juga merupakan faktor yang penting dalam membentuk kinerja. Ketersediaan

untuk berkinerja, dimana hal ini berhubungan dengan sejauh mana seseorang berupaya untuk mencapai kinerja yang baik di dalam pekerjaannya.

3. Faktor determinan yang mempengaruhi kinerja, diantaranya kapasitas atau kemampuan untuk bekerja. Hal tersebut merupakan sebuah keterampilan yang harus dimiliki oleh pegawai sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Davis (Mangkunegara, 2011:67-68) menjelaskan bahwa kemampuan dan motivasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} \times \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} \times \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} \times \textit{skill}$$

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Kinerja dipengaruhi oleh dua hal pokok yaitu kemampuan dan motivasi. Kedua hal tersebut harus selalu beriringan karena jika salah satunya ada yang tidak ada maka kinerja seseorang dianggap buruk. Sebaliknya, jika kemampuan dan motivasi dimiliki oleh pegawai dan apalagi keduanya memiliki nilai yang tinggi maka kinerja seorang pegawai tersebut akan baik bahkan sempurna.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketentuan organisasi. Bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugasnya sehari-hari sehingga diperoleh kinerja yang baik.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

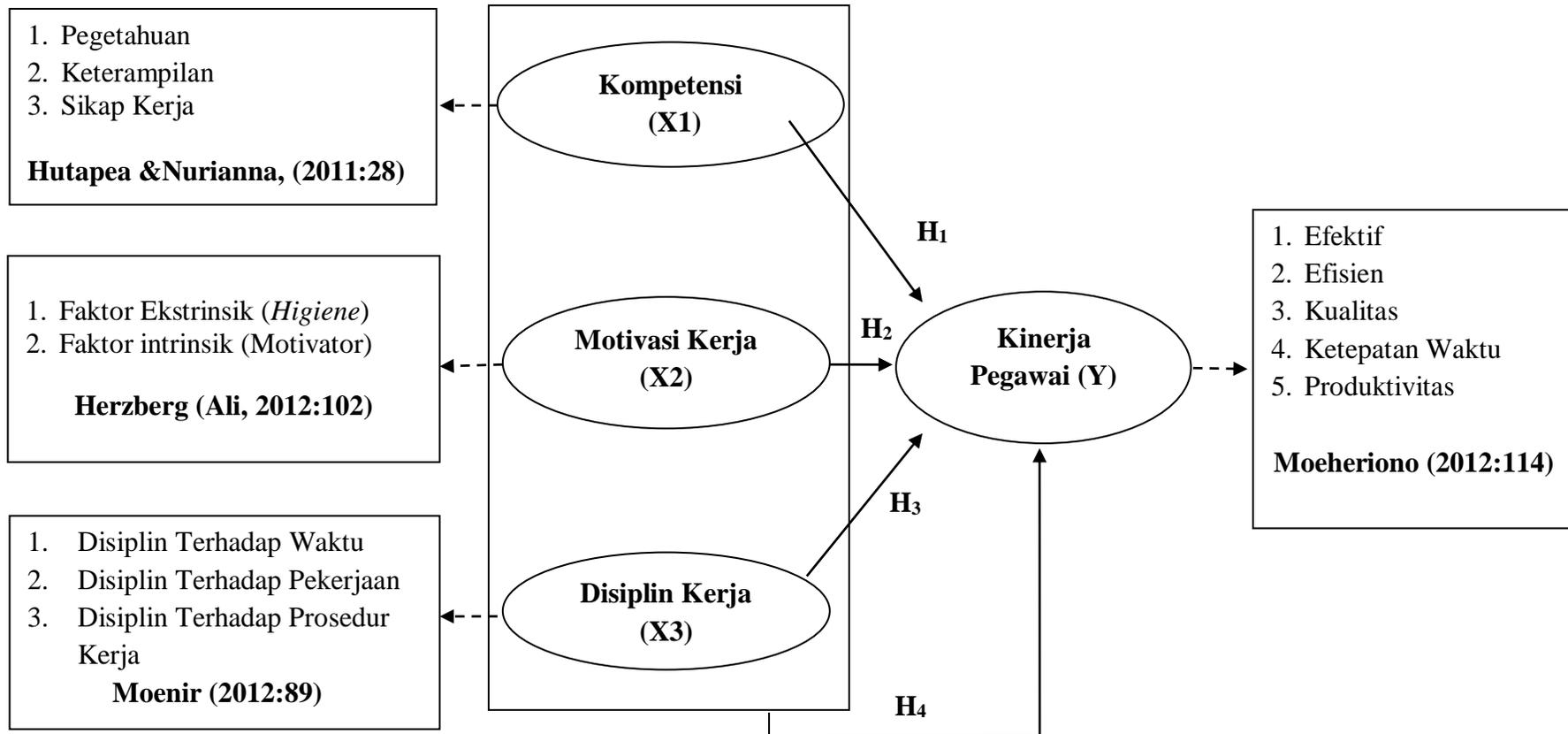
Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti merumuskan kerangka konsep. Hal tersebut agar lebih memudahkan dalam memberikan gambaran suatu hubungan atau kaitan antara konsep yang satu dengan konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti.

Setiap organisasi baik publik swasta maupun publik tentu mengharapkan agar memiliki kinerja yang maksimal. Begitu pun dengan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang senantiasa berbenah dalam meningkatkan kinerjanya agar semakin memudahkan dalam pencapaian organisasinya. Namun perlu kita ketahui bahwa dalam meningkatkan kinerja tentu dibutuhkan kerja keras pimpinan agar melakukan identifikasi sejak dini terkait kondisi dan kebutuhan pegawai agar lebih memudahkan baginya dalam mengelola organisasi tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti ingin menganalisis sejauh mana pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Indikator pengukuran kompetensi SDM pada penelitian ini menggunakan teori Hutapea & Nurianna, (2011:28) yang meliputi pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, keterampilan individu, dan sikap kerja pegawai. Selanjutnya pengukuran motivasi kerja pegawai menggunakan teori motivasi dua faktor oleh Herzberg dalam Ali (2012:102), yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

Indikator pengukuran yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada penelitian ini menggunakan teori dari Moenir (2012:89), yaitu disiplin terhadap waktu, disiplin terhadap pekerjaan, dan disiplin terhadap prosedur kerja. Sementara untuk mengukur kinerja pegawai pada penelitian ini menggunakan Moehariono (2012:114) yang mengatakan bahwa ada enam indikator pengukuran kinerja, yaitu pada aspek efektif, efisien, kualitas, ketepatan waktu, produktivitas, dan keselamatan kerja.

Gambar 3.1 Bagan Kerangka Konseptual



3.2 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
4. Kompetensi SDM, motivasi kerja, dan disiplin kerja pegawai secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan penelitian ini, maka peneliti membuat definisi operasional variabel sebagai batasan atas luasnya cakupan konsep sekaligus menyamakan persepsi antara peneliti dengan seluruh unsur yang berkepentingan atas hasil penelitian yang akan dihasilkan. Definisi operasional variabel tersebut yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi adalah kemampuan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari. Aspeknya adalah:

- a. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, indikatornya adalah:
 - Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
 - Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam organisasi.
 - Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan teknik yang tepat dan benar.
 - b. Keterampilan individu, indikatornya adalah:
 - Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
 - c. Sikap kerja, indikatornya adalah:
 - Memiliki kemampuan dalam bekerja.
 - Adanya semangat kerja yang tinggi.
 - Memiliki kemampuan dalam perencanaan /pengorganisasian
2. Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat meningkatkan kemauan dan semangat kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari. Aspeknya adalah:
- a. Faktor Ekstrinsik (faktor *higiene*), indikatornya adalah:
 - Gaji/Insentif
 - Keamanan pekerjaan
 - Kondisi kerja
 - Status

- Prosedur Organisasi
 - Kualitas pengawasan teknis
 - Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja
 - Kualitas hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan.
- b. Faktor intrinsik (motivator), indikatornya adalah:
- Pencapaian Kinerja
 - Pengakuan pimpinan dan rekan kerja atas capaian prestasi
 - Tanggung jawab
 - Kemajuan pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk tumbuh.
3. Disiplinkerja adalah kemampuan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar untuk bekerja sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Aspeknya adalah:
- a. Disiplin terhadap waktu adalah ketaatan pegawai bekerja sesuai dengan waktu kerja yang ditentukan. Indikatornya adalah:
- Tingkat absensi
 - Hilangnya waktu kerja
 - Penggunaan waktu istirahat.
- b. Disiplin terhadap pekerjaan adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawabnya. Indikatornya adalah:
- Efektivitas kerja
 - Penggunaan peralatan
 - Sikap hati-hati dalam melaksanakan tugas.

- c. Disiplin terhadap prosedur kerja adalah kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dengan mengacu kepada Standar Operasional Prosedur (SOP) organisasi. Indikatornya adalah:
 - Ketaatan pada tata tertib
 - Menguasai cara kerja
 - Taat hukum.
4. Kinerja adalah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Aspeknya adalah:
 - a. Efektif, yaitu mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
 - b. Efisien, yaitu mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya operasional yang serendah mungkin.
 - c. Kualitas, yaitu mengukur derajat kesesuaian antara kualitas pekerjaan yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat/penerima jasa.
 - d. Ketepatan waktu, yaitu mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
 - e. Produktivitas, yaitu mengukur tingkat produktivitas organisasi.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah survey. Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok dan secara umum menggunakan metode statistik.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal (pengaruh) dengan pengujian hipotesis. Metode ini digunakan karena relevan dengan topik penulisan tesis, sehingga nantinya dapat diketahui bagaimana pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar atau terdiri dari empat variabel, yakni variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kinerja pegawai (Y).

4.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Penelitian ini dilaksanakan selama satu bulan, yakni Bulan September 2020 sampai Bulan Oktober 2020.

4.3 Populasi dan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang berjumlah 140

orang. Namun demi menjaga objektivitas dan netralitas peneliti dalam penelitian ini, maka peneliti tetap memposisikan diri selaku peneliti dan tidak termasuk sebagai populasi. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini sebanyak 139 orang.

4.3.2 Sampel

Sampel adalah seluruh atau sebagian populasi yang ada. Berhubung karena jumlah populasi yang tidak terlalu banyak, sehingga peneliti memilih seluruh populasi menjadi sampel (*sampling jenuh*). Oleh karena itu, seluruh populasi (PNS) pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar akan dibagikan kuesioner dan tidak dilakukan paksaan atau intervensi kepada responden untuk mengembalikan kepada peneliti sehingga pengolahan data hasil pilihan (jawaban) responden hanya dilakukan bagi yang mengembalikan kuesioner tersebut. Teknik ini dilakukan dengan pertimbangan atas keterbatasan tenaga dan waktu serta kondisi yang masih dalam nuansa pandemi *Corona Virus Disease 2019 (COVID 19)*.

Namun demikian, dalam penelitian ini tetap mengacu kepada standar minimal responden secara representatif, yakni sebanyak 58 Orang responden. Oleh karena itu, penentuan jumlah minimal responden akan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebanyak 10% atau (0,1) (Sugiyono, 2011:87). Adapun metode penghitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} \quad (1)$$

$$\begin{aligned}
&= \frac{139}{139(0,1)^2+1} \\
&= \frac{139}{139(0,01)+1} \\
&= \frac{139}{1,39+1} \\
&= \frac{139}{2,39} \\
&= 58,16 \text{ (Dibulatkan jadi 58 responden)}
\end{aligned}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel yang dicari

N = Jumlah Populasi

d = Nilai Presisi

4.4 Teknik Pengumpulan Data

4.4.1 Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan menyebar daftar pernyataan tertulis kepada responden untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kinerja pegawai (Y) Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

4.4.2 Observasi

Observasi dilakukan untuk mencari data terkait variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kinerja pegawai (Y) Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

4.4.3 Telaah dokumen

Dilakukan dengan meneliti dan mencatat arsip-arsip ataupun dokumen-dokumen yang ada berhubungan dengan penelitian, yakni terkait variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kinerja pegawai (Y) Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

4.5 Jenis dan Sumber Data

Adapun data-data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis, yaitu:

4.5.1 Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah data-data yang diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada responden.

4.5.2 Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data-data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek atau fenomena yang dikaji, tidak diusahakan melainkan diperoleh dari pihak lain. Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari: dokumen-dokumen, buku, laporan-laporan dan situs internet yang relevan dengan fokus penelitian ini.

4.6 Metode Analisis Data

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini ialah metode asosiatif hubungan kausal serta data yang diambil berdasarkan ranking. Pada pengujian maka digunakan metode analisa regresi berganda. Metode ini dilakukan untuk

mencari pengaruh variabel X (variabel independen) terhadap variabel Y (variabel dependen).

Pada analisis regresi, setiap data yang diperoleh dari lapangan baik variabel X maupun variabel Y diperoleh dengan menggunakan angket skala Likert masing-masing dari yang terbesar hingga yang terkecil, yaitu 5, 4, 3, 2, dan 1. Pengujian hipotesis disesuaikan dengan analisis sebelumnya yaitu analisis regresi bergandadengan rumus yang digunakan oleh Sugiyono (2011:49) yaitu sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \quad (2)$$

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum Xi^2) - (\sum xi)(\sum XiY_i)}{n \sum Xi^2 - (\sum xi)^2}$$

Keterangan:

X = Rata-rata X

Y = Rata-rata Y

\sum = Jumlah

X_i = Nilai X sampai ke i

Y_i = Nilai Y sampai ke i

N = Jumlah responden

4.6.1 Uji Instrumen

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner dengan menggunakan skala *likert*. Dalam skala *likert*, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert*

mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan negatif. Setiap jawaban memiliki skor. Kuesioner pada penelitian ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama dari kuesioner ini berisi pertanyaan mengenai identitas responden yang menanyakan mengenai umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama kerja. Bagian kedua dari kuesioner berisi pertanyaan/ Pernyataan mengenai indikator-indikator dari variabel yang ada.

Mengingat teknik pengumpulan data, maka kualitas kuesioner dan kesanggupan responden dalam menjawab pertanyaan/ pernyataan merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian ini. Apabila alat yang digunakan dalam proses pengumpulan data tidak valid, maka hasil penelitian tidak mampu menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Oleh karena itu, kesimpulan dari hasil penelitian tergantung pada kualitas yang dianalisis dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Terhadap dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu validitas dan reliabilitas.

4.6.1.1 Uji Validitas

Validitas data peneliti ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang akan diukur. Artinya instrumen dapat mengukur sesuai dengan yang diharapkan peneliti.

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan kepada instrument yang dibagikan kepada responden. Adapun caranya adalah dengan membandingkan nilai pada setiap butir pernyataan yang terdapat kuesioner dengan totalnya. Selanjutnya membandingkan nilai r tabel dengan r hitung. Jika

nilai *Corelated Item Total Corelation* (r hitung) $>$ nilai r tabel dan nilai positif, maka setiap butir pertanyaan pada setiap penelitian dinyatakan valid dan sebaiknya jika nilai r hitung $>$ nilai r tabel dan nilainya negatif maka setiap butir pertanyaan dinyatakan tidak valid. Ghozali (2010:64).

4.6.1.2 Uji Realibilitas

Reabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *realibel* atau handal, jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian *realibilitas* instrumen dalam penelitian ini menggunakan *One Shot* atau pengukuran sekali saja dan untuk pengujian realibilitasnya digunakan uji statistik Cronbach's Alpa dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai Cronbach's Alpa $>$ 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan reliabel atau konsisten.
2. Jika nilai Cronbach's Alpa $<$ 0,60 maka kuesioner atau angket dinyatakan tidak reliabel atau tidak konsisten (Sujarwana, 2014).

4.6.1.3 Analisis Regresi Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Persamaan regresi linier berganda dalam penelitian dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e \quad (3)$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kompetensi

X2	=	Motivasi Kerja
X3	=	Disiplin Kerja
a	=	Konstanta
b1 b2	=	Koefisiensi regresi variabel X1, X2, dan X3
e	=	Variabel yang tidak diteliti

Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat kepercayaan (confidence interval) 95 % atau $\alpha = 5\%$.

4.6.1.4 Uji t (Uji Parsial)

Uji t bertujuan melihat secara parsial apakah ada pengaruh dari variabel bebas yaitu variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2), disiplin kerja (X3), dan kinerja pegawai (Y) pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Model hipotesis yang digunakan dalam uji ini adalah :

- $H_{01} = 0$ (kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar)
- $H_{a1} \neq 0$ (kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar)
- $H_{02} = 0$ (motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar)
- $H_{a2} \neq 0$ (motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar)
- $H_{03} = 0$ (disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar)
- $H_{a3} \neq 0$ (disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar)

Untuk menguji apakah hipotesis yang akan diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (F test). Rumus yang digunakan untuk menghitung statistik

$$F \text{ (F test) adalah sebagai berikut : } F = \frac{\text{Mean Square Regresion}}{\text{Mean Square Error}} \quad (4)$$

Nilai 'hitung akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu jika 'hitung < maka H0 diterima dan Ha ditolak dan jika 'hitung > 'hitung, maka H0 ditolak dan Ha diterima.

4.6.1.5 Uji F (Uji Simultan/Serempak)

Pengujian hipotesis untuk uji F dikatakan untuk melihat signifikan secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat. Model hipotesis yang digunakan dalam uji F ini adalah :

- Ho = 0 (Kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar)
- Ha ≠ 0 (Kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar).

Untuk menguji apakah hipotesis yang akan diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik F (F test). Rumus yang digunakan untuk menghitung statistik F (F test) adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{\text{Mean Square Regresion}}{\text{Mean Square Error}} \quad (5)$$

Jika <F tabel, maka H o diterima dan H a ditolak dan jika F hitung > F tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

4.6.2 Uji Asumsi Klasik

Dalam model regresi linear ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi agar memenuhi kondisi BLUE (Best Unbiased Estimate). Pengujian ini dimaksudkan untuk menganalisa beberapa asumsi dari persamaan regresi yang dihasilkan valid untuk memprediksi.

Menurut Ghozali (2010:109), dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi sehingga persamaan regresi yang dihasilkan akan valid jika digunakan untuk memprediksi. Pembahasan mengenai asumsi-asumsi yang ada pada analisis regresi adalah sebagai berikut:

4.6.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ada variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji-t dan uji-f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang kecil.

Ada dua cara untuk mendeteksi residual terdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji terdistribusi baik atau tidaknya dilakukan uji Kolmogorov-Smirnov. Tes residual terdistribusi normal jika memiliki nilai signifikan $>0,05$ (Ghozali, 2010:109).

4.6.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel bebas (independen) dalam model regresi. Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen. Jika nilai VIF <10 ,

maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas(Ghozali, 2010:109).

4.6.2.3 Uji Autokorelasi

Uji auto korelasi bertujuan untuk menguji korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya) dalam model regresi linear. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan pada problem autokorelasi (Ghozali, 2010:110).

Tabel 4.1 Pengambilan Keputusan Uji Autokorelasi

Hipotesis	Keputusan	Jika
Tidak ada autokorelasi positif	Total	$0 < d < dL$
Tidak ada autokorelasi positif	No decision	$dL \leq d \leq dU$
Tidak ada autokorelasi negatif	Total	$4 - dL < d < 4$
Tidak ada autokorelasi negatif	No drcision	$4 - dL \leq d \leq 4 - dL$
Tidak ada autokorelasi positif/negatif	Tidak ditolak	$dU < d < 4 - dU$

Sumber: Ghozali, 2011:110

Keterangan:

dU: Durbin Watson upper

dL: Durbin Watson Lower

1. Bila nilai DW terletak antara batas atas atau *upper bound* (dU) dan (4-dU), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol. Berarti tidak ada autokorelasi.
2. Bila nilai DW lebih rendah daripada batas bawah atau *lower bound* (dL), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol. Berarti ada autokorelasi positif.
3. Bila nilai DW lebih besar daripada (4-dL), maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol. Berarti ada autokorelasi negatif.
4. Bila nilai DW terletak diantara batas atas (dU) dan batas bawah (dL) atau DW terletak antara (4-dU) dan (4-dL), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

4.6.2.4 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara yang dapat dilakukan untuk menguji heterokedastisitas adalah uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji white. Tidak terjadi heterokedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y (Ghozali, 2010:113).

4.6.2.5 Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui hubungan linearitas secara signifikan pada dua variabel. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Tes For Linearity* dengan taraf signifikan 0.05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear jika signifikansi kurang dari 0.05.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada Pemerintah Kota Makassar. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Makassar.

5.1.1 Kondisi Kepegawaian

Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar memiliki pegawai sebanyak 140 Orang. Jumlah tersebut akumulasi dari pegawai yang terdiri atas 86 Orang Laki-Laki dan sebanyak 54 Orang perempuan.

5.1.2 Visi dan Misi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar memiliki visi “**Terwujudnya Pengelolaan Pendapatanyang Optimal Online Terpadu**”. Untuk mewujudkan visi tersebut, maka disusun misi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Adapun misi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan pengelolaan PAD yang optimal berbasis IT secara terpadu dan terintegrasi
2. Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi dalam bidangnya
3. Menetapkan koordinasi administrasi pengelolaan pendapatandan keuangan daerah.

Agar lebih memudahkan dalam pencapaian visi dan misi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, maka disusunlah rencana strategis sebagai langkah operasional. Adapun rencana strategis tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Smart Touch*

- Efektifitas pelaksanaan kegiatan yang menunjang.
- Pelayanan administrasi pengelolaan pendapatan dan keuangan daerah secara optimal.
- Peningkatan kualitas perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan pendapatan dan keuangan daerah.
- KISS (Koordinasi, Integrasi, Simplifikasi dan Sinkronisasi)
- Peningkatan kapasitas dan pengembangan SDM.
- Optimalisasi pemanfaatan sumber pendapatan dan penguatan kelembagaan pendapatan daerah.
- Laskar peduli pajak

2. *Smart Tax*

- Pengadaan/ pemeliharaan sistem aplikasi online terpadu

5.1.3 Susunan Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

a. Kepala Badan

b. Sekretaris

1. Subag Perencanaan dan Pelaporan
2. Subag Keuangan
3. Subag Umum dan Kepegawaian

- c. Bidang Pendataan dan Pendaftaran
 - 1. Subbidang Pendataan Wilayah I
 - 2. Subbidang Pendataan Wilayah II
 - 3. Subbidang Pengelolaan Data dan Informasi
- d. Bidang Pajak I dan Retribusi Daerah
 - 1. Subbidang Restoran, Minerba, dan Sarang Burung Walet
 - 2. Subbidang Reklame, Parkir, dan Retribusi Daerah
 - 3. Subbidang Penetapan, Pembukaan, dan Pelaporan Pajak dan Retribusi Daerah
- e. Bidang Pajak Daerah II
 - 1. Subbidang Hotel dan Air Bawah Tanah
 - 2. Subbidang Penetapan, Pembukaan, dan Pelaporan Pajak
 - 3. Subbidang Penetapan, Pembukaan, dan Pelaporan Pajak
- f. Bidang Koordinasi, Pengawasan dan Perencanaan
 - 1. Subbidang Koordinasi, Perencanaan, dan Regulasi
 - 2. Subbidang Penagihan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
 - 3. Subbidang Pembinaan, Pengawasan dan Penindakan
- g. UPTD PBB
- h. UPTD BPHTB
- i. UPTD Parkir
- j. UPTD Reklame
- k. Jabatan Fungsional

5.1.4 Tugas, Fungsi, dan Uraian Tugas Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Sebagaimana Peraturan Walikota Makassar Nomor 110 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah. Pada Bab III Pasal 4 Ayat 1 adalah “Badan Pendapatan Daerah mempunyai tugas membantu walikota melaksanakan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang keuangan yang menjadi kewenangan Daerah”.

Selanjutnya pada pasal 2 berbunyi, Badan Pendapatan Daerah dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan penyelenggaraan Urusan Pemerintahan bidang keuangan;
- b. Pelaksanaan kebijakan Urusan Pemerintahan bidang keuangan;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan Urusan Pemerintahan bidang keuangan;
- d. Pelaksanaan administrasi badan Urusan Pemerintahan bidang keuangan;
- e. Pembinaan, pengoordinasian, pengelolaan, pengendalian, dan pengawasan program dan kegiatan bidang keuangan;
- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

5.2 Hasil Penelitian

5.2.1 Kompetensi Pegawai

5.2.1.1 Pengetahuan

Pengetahuan merupakan modal utama yang berasal dari dalam diri setiap orang. Pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang seperti keterampilan, dan keahlian personil di dalamnya serta teknologi atau proses pentransformasian pengetahuan tersebut sehingga dapat berwujud aset intelektual yang akan membentuk modal lainnya yang bernilai tinggi yang dapat menciptakan nilai bagi organisasi.

Pengetahuan tidak hanya terkait dengan pendidikan dan pengalaman. Pengetahuan juga terkait dengan materi atau aset organisasi yang bersumber dari hasil proses transformasi pengetahuan yang dapat berwujud aset intellectual capital organisasi.

Tabel 5.1 Pegawai Mengetahui dengan Jelas Tupoksinya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	1	1.4
Kurang Setuju	3	35	47.9
Tidak Setuju	2	22	30.1
Sangat Tidak Setuju	1	15	20.5
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban kurang setuju. Hal tersebut menggambarkan bahwa pada dasarnya pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar belum sepenuhnya memahami tupoksinya dengan jelas. Hal tersebut tentu akan berdampak terhadap

pe nyelenggaraan tugas dan tanggung jawab sehari-hari sehingga juga akan berdaampak trhadap pencapaian kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Tabel 5.2 Pegawai Mengetahui Segala Aturan dan Prosedur Kerja dalam Menjalankan Pekerjaannya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	2	2.7
Kurang Setuju	3	35	47.9
Tidak Setuju	2	23	31.5
Sangat Tidak Setuju	1	13	17.8
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Selain kurang mengetahui tentang tuga pokok dan fungsinya (tupoksi) sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, tabel di atas juga memberikan gambaran bahwa pegawai juga belum sepenuhnya memahami dengan jelas terkait dengan segala kebijakan atau aturan kerja yang berlaku di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Hal tersebut disebabkan karena rendahnya minat pegawai untuk mencari tahu dan membaca terkait dengan aturaan yang ada. Hal tersebut tentu akan berdampak terhadap penguasaan alur kerjanya.

Tabel 5.3 Pegawai Mengetahui Fungsi atas Segala Fasilitas Kerja yang Diberikan kepadanya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	6	8.2
Kurang Setuju	3	41	56.2
Tidak Setuju	2	17	23.3
Sangat Tidak Setuju	1	9	12.3
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya setiap fasilitas kerja yang disiapkan untuk pegawai adalah seharusnya diperuntukkan juga untuk kepentingan pekerjaannya. Namun,

berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pegawai belum memahami terkait peruntukkan fasilitas kantor yang disiapkan bagi pegawai baik untuk kepentingan individu karena jabatannya mmaupun untuk kepentingan bersama.

Salah satu contohnya adalah penggunaan jaringan internet (*wifi*), sebagian besar pegawai menggunakan fasilitas tersebut ketika berada pada lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar untuk kebutuhan pribadinya, padahal penyediaan fasilitas tersebut untuk menunjang pelaksanaan tupoksinya agar terlaksana dengan efektif.

Penggunaan kendaraan dinas bagi pejabat yang diberikan fasilitas tersebut, sebagian menggunakan untuk kepentingan pribadinya. Seperti menggunakan mobil tersebut ntuk kepentingan keluarganya ke pesta dan jalan-jalan, padahal fasiitas tersebut hanya digunakan untuk kepentingan pekerjaannya saja.

5.2.1.2 Keterampilan

Keterampilan sering dianggap bahwa pengetahuan yang tinggi yang dimiliki manusia. Keterampilan pada dasarnya sebuah kekuatan yang dimiliki oleh manusia yang bersumber dari dalam dirinya. Keterampilan tersebut dapat diperoleh dengan melalui berbagai macam pelatihan.

Tabel 5.4 Pegawai Mampu Mengoperasikan Komputer

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	8.2
Setuju	4	43	58.9
Kurang Setuju	3	17	23.3
Tidak Setuju	2	3	4.1
Sangat Tidak Setuju	1	4	5.5
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Secara umum, sebagian besar responden memilih jawaban setuju terhadap kemampuan pegawai dalam mengoperasikan komputer. Hal tersebut menggambarkan bahwa kemampuan pegawai yang dapat diandalkan dalam mengoperasikan komputer yang dapat menunjang pekerjaannya sehari-hari. Sebagaimana kondisi saat ini perkembangan teknologi yang harus dapat diimbangi dengan pengembangan keterampilan pegawai agar senantiasa berkesinambungan dengan perkembangan teknologi tersebut.

Tabel 5.5 Daftar Inventaris Komputer di Bapenda Kota Makassar

No.	Nama Barang	Asal Usul	Tahun	Jumlah
1	PC Komputer	Perlengkapan	2014	1 Buah
2	PC Komputer	Pembelian	2015	8 Buah
3	PC Komputer	Belanja Modal	2016	11 Buah
4	PC Komputer	APBD	2011	12 Buah
5	PC Komputer	BM	2016	12 Buah
Total				44 Buah

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data pada tabel 5.5 di atas, masih minim jika dilihat dari jumlah pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa kemampuan pegawai yang dapat diandalkan dalam mengoperasikan komputer.

Tabel 5.6 Pegawai Menggunakan Bahasa Formal Sehari-Hari dalam Berkomunikasi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	26.0
Setuju	4	37	50.7
Kurang Setuju	3	9	12.3
Tidak Setuju	2	5	6.8
Sangat Tidak Setuju	1	3	4.1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.6 di atas, menunjukkan bahwa pegawai berkomunikasi sehari-hari dengan bahasa formal secara terus menerus. Aktivitas sehari-hari pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar ditunjang dengan penggunaan bahasa formal sehari-hari. Meskipun pada dasarnya kita ketahui bersama bahwa orang bugis Makassar sangat menjunjung tinggi budaya *Sipakataui* (saling menghargai) dan *Sipakalebbi* (saling menghormati) antar sesama sehingga kadangkala menggunakan bahasa daerah masing-masing. Tentu rasa menjunjung tinggi budaya tersebut tidak salah, namun perlu dibatasi agar tidak dominan dalam keseharian pegawai di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Tabel 5.7 Setiap Pegawai Memiliki Skill/Keterampilan Masing-Masing

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	4	5.5
Kurang Setuju	3	37	50.7
Tidak Setuju	2	19	26.0
Sangat Tidak Setuju	1	13	17.8
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya setiap orang memiliki keunggulan dan keterampilan masing-masing, tidak terkecuali dengan Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hanya saja tergantung dengan individu masing-masing tersebut, mau mengasah dengan baik keterampilan yang dimiliki tersebut atau tidak. Oleh sebab itu, keterampilan yang dimiliki pegawai seharusnya dapat dikembangkan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

5.2.1.3 Sikap Kerja

Sikap merupakan karakteristik kepribadian yang menjadikan perbedaan individu terhadap nilai yang dapat diartikan sebagai keyakinan yang menyeluruh yang memberikan arahan untuk bertindak. sikap seseorang pada dasarnya sebuah perilaku atau kesiapan mental untuk merespon segala sesuatunya. Jadi, sikap kita terhadap orang lain disebabkan oleh perilaku orang tersebut terhadap kita.

Tabel 5.8 Pegawai Handal dalam Bekerja

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	2	2.7
Setuju	4	37	50.7
Kurang Setuju	3	23	31.5
Tidak Setuju	2	7	9.6
Sangat Tidak Setuju	1	4	5.5
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Hasil olahan data pada tabel 5.8 di atas menunjukkan bahwa pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dapat diandalkan dalam bekerja. Pegawai mampu dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari dalam bekerja.

Tabel 5. 9 Tingkat Pendidikan Pegawai Bapenda Kota Makassar

Tk. Pendidikan	Sekretariat	Pen daft aran	Bid. Pajak I	Bid. Pajak II	Pengawasan	PBB	BPHTB	Par kir	Rekl ame	Jumlah
Pegawai Negeri Sipil (PNS)										
Strata 3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Strata 2	9	3	5	4	5	2	3	-	-	31
Strata 1	19	9	11	10	7	15	5	6	7	89
Diploma III	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2
SMA/K	2	1	3	1	3	3	-	2	-	15
SMP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SD	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2
Pegawai Honorer										
Strata 2	-	1	-	-	1	-	-	-	-	2
Strata 1	13	7	9	16	3	10	7	-	3	68
Diploma	3	1	2	12	-	-	1	-	-	19

III										
SMA/K	16	6	16	-	4	8	6	-	-	56
SMP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Tabel 5.9 di atas merupakan gambaran terkait tingkat pendidikan pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Pada tabel tersebut, menunjukkan bahwa masih tingginya jumlah pegawai yang masih lulusan SMA sederajat baik pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun pegawai yang berstatus Honorer.

Tabel 5.10 Pegawai Tekun dalam Menjalakan Pekerjaannya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	2.7
Setuju	4	2	58.9
Kurang Setuju	3	43	23.3
Tidak Setuju	2	17	15.1
Sangat Tidak Setuju	1	11	2.7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan hasil olahan kuesioner pada tabel 5.10 di atas, menunjukkan bahwa masih perlunya ditingkatkan ketekunan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Sikap tersebut sangat dibutuhkan agar semakin memudahkan dalam pencapaian kinerja individu dan kinerja organisasinya.

Tabel 5.11 Pegawai Mengatur Pekerjaannya dengan Baik Agar Dapat Menyelesaikan Seluruhnya Setiap Harinya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	19	26.1
Kurang Setuju	3	39	53.4
Tidak Setuju	2	12	16.4
Sangat Tidak Setuju	1	3	4.1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Hasil olahan kuesioner pada tabel 5.11 di atas menunjukkan bahwa masih rendahnya kemampuan pegawai dalam manajemen pekerjaannya. Hal tersebut ditunjukkan dengan belum adanya rencana kerja setiap harinya yang disusun oleh pegawai sehingga menjalankan pekerjaan sehari-hari menjadi tidak terstruktur. Pegawai menjalankan pekerjaannya tergantung kondisi, dengan demikian akan berdampak terhadap kinerjanya.

5.2.2 Motivasi Kerja Pegawai

5.2.2.1 Faktor Ekstrinsik

5.2.2.1.1 Gaji/Insentif

Tingkatan gaji yang diterima seorang karyawan diartikan sebagai urutan strata dalam organisasi. Gaji yang tinggi dimaknai dengan posisi yang tinggi, begitu juga sebaliknya. Namun, gaji itu sendiri hanya akan menjadi faktor pemotivasi untuk jangka pendek. Untuk jangka panjang, gaji menjadi relatif.

Di sisi lain, Herzberg juga menyatakan bahwa gaji juga menjadi Faktor *Higiene* bagi sebagian orang yang lain. Terutama bagi karyawan di level bawah, gaji atau upah yang mereka terima hanya sekedar menjadi faktor yang membuat mereka tidak terdemotivasi saja. Namun, gaji atau upah, belum bisa menjadi faktor yang memotivasi.

Tabel 5.12 Insentif/Tunjangan Sesuai dengan Beban Kerja

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	27	37
Setuju	4	36	49,3
Kurang Setuju	3	10	13,7
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa adanya insentif yang diterima oleh pegawai. Insentif tersebut dianggap pegawai bahwa sudah sesuai dengan beban kerjanya sehari-hari. Dengan demikian, insentif tersebut seharusnya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sehingga dapat memudahkan baginya dalam pencapaian tujuan organisasinya.

Tabel 5.13 Peningkatan Insentif Secara Rutin Berdasarkan Peningkatan Beban Kerja

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	2	2,7
Setuju	4	15	20,6
Kurang Setuju	3	52	71,2
Tidak Setuju	2	4	5,5
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Insentif bagi pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar memang ada, namun tidak menunjukkan adanya peningkatan secara kontinyu. Hal tersebut dapat menjadi salah satu perhatian oleh pengambil kebijakan agar dapat senantiasa meningkatkan insentif sehingga dapat juga meningkatkan motivasi pegawai khususnya pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Tabel 5.14 Insentif yang Diterima Dapat Memenuhi Kebutuhan Keluarga

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	32	43,8
Setuju	4	39	53,4
Kurang Setuju	3	2	2,8
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa adanya insentif yang diberikan kepada pegawai. Berdasarkan hasil olahan data kuesioner pada tabel di

atas, menunjukkan bahwa insentif yang diterima oleh pegawai badan Pendapatan daerah Kota Makassar dapat memenuhi kebutuhan keluarganya. Dengan demikian, pegawai dapat fokus dalam pelaksanaan pekerjaannya tanpa harus memikirkan untuk mencari pekerjaan sampingan karena kebutuhan pokoknya terpenuhi. Namun pegawai tetap tidak dilarang untuk mencari usaha sampingan, namun tidak mengganggu pekerjaannya.

5.2.2.1.2 Keamanan Kerja

Beberapa kebutuhan dasar seseorang bisa terpenuhi dengan uang. Standar kehidupan yang layak seringkali perlu dicapai dengan memiliki sejumlah uang. Namun sekedar mendapatkan uang tidak akan membuat seseorang melakukan lompatan-lompatan peradaban. Ada faktor motivasi lain yang membuat seseorang menjalankan hal-hal yang luar biasa. Untuk lebih jelasnya, berikut disajikan tabel tentang kesiapan pegawai dalam menanggung segala resiko atas pekerjaannya.

Tabel 5.15 Setiap Pegawai Harus Menanggung Semua Resiko Atas Pekerjaannya Sendiri

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	27	37
Setuju	4	43	58,9
Kurang Setuju	3	3	4,1
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya setiap orang akan dimintai pertanggungjawaban masing-masing atas apa yang telah dikerjakan. Begitu pun dengan pegawai badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang akan dimintai pertanggungjawabannya atas apa yang telah dikerjakan selama ini. Oleh karena itu, pegawai harus lebih

hati-hati dalam bekerja sehingga kelak dapat mempertanggungjawabkannya sesuai kepada pimpinan dan kepada publik.

Tabel 5.16Pimpinan Bertanggungjawab Atas Kesalahan Bawahannya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	2	2,7
Setuju	4	15	20,6
Kurang Setuju	3	33	45,2
Tidak Setuju	2	21	28,8
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa setiap pegawai akan mempertanggungjawabkan atas apa yang telah dikerjakan selama ini. Namun untuk di lingkungan pekerjaan, seyogyanya sebagai seorang pimpinan yang bertanggungjawab, maka Ia pun harus ikut bertanggungjawab atas segala yang dikerjakan oleh bawahannya di kantor, tentu yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Namun tidak demikian di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Berdasarkan hasil olahan peneliti pada kuesioner yang telah dibagikan, sebagian besar responden memilih jawaban pimpinan tidak ikut bertanggungjawab atas kesalahan yang telah dilakukan oleh pegawai (bawahannya), tetapi pegawai (bawahan) sendirilah yang harus menerima resikonya atas kesalahannya.

Tabel 5.17Pegawai Bekerja Tanpa Adanya Ancaman Mutasi/Demosi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	0	0
Kurang Setuju	3	13	17,8
Tidak Setuju	2	34	46,6
Sangat Tidak Setuju	1	26	35,6
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan hasil olahan di atas, menggambarkan bahwa pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar belum bisa bekerja dengan tenang. Hal tersebut disebabkan karena senantiasa adanya rotasi (mutasi) pegawai sehingga kadangkala pegawai bekerja dengan dihantui rasa takut untuk dimutasi.

Apalagi Instansi Badan Pendapatan Daerah pada dasarnya adalah incaran bagi semua pegawai karena menganggap adanya insentif yang diterima. Terlebih lagi jika masa-masa Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) seperti saat ini, rentan adanya rotasi pegawai.

5.2.2.1.3 Kondisi Kerja

Banyak hal lain yang lebih bisa memotivasi daripada uang, bahwa meskipun telah digaji dengan layak banyak akhirnya diantara mereka yang meninggalkan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan kebosanan, tidak adanya komitmen dan tidak adanya kepemilikan pada pekerjaannya. Sehingga bisa disimpulkan, uang bukanlah faktor yang cukup memotivasi seseorang.

Tabel 5.18 Setiap Ruang Kerja Pegawai Sudah Dilengkapi Pendingin Ruangan (AC)

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	0	0
Kurang Setuju	3	32	43,8
Tidak Setuju	2	27	37
Sangat Tidak Setuju	1	14	19,2
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Salah satu alasan yang menjadikan pegawai betah dan nyaman dalam bekerja adalah adanya kenyamanan dalam bekerja. Salah satu caranya adalah dengan menyiapkan pendingin ruangan (AC/Kipas angin). Berdasarkan hasil olahan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa pegawai merasa bahwa fasilitas

berupa pendingin ruangan tersebut belum sepenuhnya terpenuhi di Kantor Badan Pendapatan daerah Kota Makassar.

Gambar 5.1 Penggunaan 1 Buah AC untuk 2 Ruangan



Sumber: Hasil Observasi Peneliti, 2020

Berdasarkan gambar 5.1 di atas, menunjukkan bahwa adanya penggunaan satu buah AC untuk dua ruangan kerja. Hal tersebut tentu kurang efektif karena bisa jadi pegawai pada kedua ruangan tersebut tidak bersamaan ingin menggunakan AC atau masing-masing mau menggunakan AC namun tidak sama dengan tingkat suhu atau kedinginannya.

Tabel 5.19Daftar Inventaris AC di Bapenda Kota Makassar

No.	Jenis	Ukuran	Asal Usul	Tahun	Jumlah	Keterangan
1	AC Central	5 PK	Belanja Modal	2016	1 Buah	Ruang Pola
2	AC Split	2 PK	APBD	2012	1 Buah	-
3	AC Split	1 PK	Bantuan/ Lampu	2014	2 Buah	Mushallah Lt.1 dan BPD
4	AC Split	2,5 PK	Bantuan/ Lampu	2014	2 Buah	Ruang Pendataan dan BPD
5	AC Split	2 PK	APBD	2012	4 Buah	3 Baik, 1 Rusak
6	AC Split	2 PK	Bantuan/ Lampu	2014	1 Buah	Ruang Dharma Wanita
Total					11 Buah	

Sumber: Olahan Telaah Dokumentasi, 2020

Data pada tabel 5.19 di atas diperoleh peneliti melalui telaah dokumentasi yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Pada tabel tersebut menunjukkan keadaan inventaris pendingin ruangan (AC) yang masih minim. Selain minim, kondisi AC tersebut juga sudah tua, mengingat pengadaan pada tahun 2016 bahkan ada yang pengadaan 2012. Dengan demikian, AC tersebut harus sering-sering untuk dicuci agar senantiasa menghasilkan udara yang dingin.

Tabel 5.20 Setiap Pegawai Diberi Kebebasan Melakukan Aktivitas Sehari-Hari

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	4,1
Setuju	4	26	36,6
Kurang Setuju	3	43	58,9
Tidak Setuju	2	1	1,4
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Kebebasan dalam bekerja adalah impian bagi semua orang. Namun kita perlu ketahui bersama bahwa dibalik kebebasan tersebut, tentu ada batas kewajarannya sebagai control agar menghasilkan kinerja yang efektif. berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa adanya kebebasan bagi pegawai pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari, namun tetap harus mengacu dengan aturan atau kebijakan yang berlaku.

Tabel 5.21 Setiap Pegawai Bebas Untuk Menata Sendiri Ruang Kerjanya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	4,1
Setuju	4	8	11
Kurang Setuju	3	44	60,2
Tidak Setuju	2	17	23,3
Sangat Tidak Setuju	1	1	1,4
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Selain kebebasan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, pegawai juga hendaknya diberi kebebasan dalam menata ruangan kerjanya sendiri. Hal tersebut mengingat pentingnya menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi pegawai sehingga dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

Sebagaimana data yang ditampilkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa adanya pembatasan akses bagi pegawai dalam menata sendiri ruang kerjanya. Pegawai hanya diberi kebebasan untuk menata meja kerjanya saja (bukan posisi), tapi tidak untuk ruangnya. Hal tersebut mengingat masih adanya ruang kerja pegawai yang digabung dalam satu bidang sehingga demi menjaga sikap domin pegawai, harus diatur oleh pimpinan saja.

5.2.2.1.4 Status

Melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan merupakan sebuah kewajiban bagi setiap orang yang diberi mandat atau kewenangan. Namun kewajiban tersebut tidak terlepas dengan pemenuhan hak. Salah satunya adalah dengan adanya kejelasan status dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 5.22 Setiap Pegawai Mendapatkan Perlakuan yang Sama Untuk Dipromosikan Oleh Pimpinan untuk Menduduki Jabatan

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	2	2,7
Setuju	4	9	12,3
Kurang Setuju	3	25	34,3
Tidak Setuju	2	24	32,9
Sangat Tidak Setuju	1	13	17,8
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada tabel di atas, menunjukkan adanya perbedaan antar pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya dalam hal promosi. Tentu harus kita pahami

bersama bahwa pegawai yang berkinerja baik biasanya lebih diprioritaskan dibandingkan pegawai yang memiliki kinerja rendah.

Tabel 5. 23 Data Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar

Status Pegawai	Sekretariat	Pendaf-taran	Bid. Pajak I	Bid. Pajak II	Pengawas-an	PBB	BPHTB	Par- kir	Rekl- ame	Jumlah
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	31	14	19	15	17	20	8	8	7	140
Pegawai Honorer	32	15	27	28	8	18	14	-	3	145
Total	66	29	46	43	25	38	22	8	10	287

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada tabel di atas menunjukkan status pegawai yang Badan Pendapatan Daerah Kota Makasar yang terbagi atas dua, yaitu status Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan status honorer. Selain perlakuan secara hubungan emosional oleh pimpinan sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, pada tabel tersebut juga tentukan berbeda atas perlakuan promosinya. Misalnya untuk promosi jabatan, tentu tidak berlaku bagi pegawai yang non PNS.

Tabel 5.24Setiap Pegawai Mendapat Perlakuan yang Sama Oleh Pimpinan

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	16	21,9
Kurang Setuju	3	25	34,2
Tidak Setuju	2	21	28,8
Sangat Tidak Setuju	1	11	15,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data hasil olahan pada tabel di atas, menunjukkan adanya perlakuan pimpinan yang belum adil. Hal tersebut ditunjukkan pada perlakuan terhadap setiap pegawai yang tidak sama, melainkan adanya sikap dominan terhadap pegawai tertentu saja sebagai salah satu pegawai terbaiknya (kadernya).

Tabel 5.25 Setiap Pegawai Dilibatkan dalam Penentuan Pencapaian Tujuan Organisasi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	21	28,8
Kurang Setuju	3	23	31,5
Tidak Setuju	2	19	26
Sangat Tidak Setuju	1	10	13,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel hasil olahan di atas, menunjukkan bahwa tidak semua pegawai dilibatkan dalam penentuan tujuan organisasinya. Sebagaimana proses penentuan tujuan Bapenda Kota Makassar tersebut, hanya unsur pimpinan yang dilibatkan.

5.2.2.1.5 Prosedur Organisasi

Setiap organisasi sebaiknya ada ketentuan alur atau prosedur dalam mengoperasionalkan organisasi tersebut. Prosedur yang baik adalah prosedur yang mudah dijalankan dan tidak mempersulit bagi yang melayani maupun yang dilayani.

Tabel 5.26 Memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) Sebagai Acuan Kerja

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	27	37
Setuju	4	43	58,9
Kurang Setuju	3	3	4,1
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Hadirnya Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah merupakan sebuah keharusan bagi setiap organisasi dalam menjalankan tupoksinya. SOP tersebut dapat dijadikan sebagai acuan bagi pegawai dalam bekerja. Begitu pun dengan

Bapenda Kota Makassar yang memiliki beberapa jenis SOP yang dijadikan sebagai acuan oleh pegawainya dalam bekerja. Berikut disajikan datanya.

Tabel 5.27 Daftar Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada di Bapenda Kota Makassar

No.	Judul SOP
1	SOP Pembayaran Pajak Self Assesment
2	SOP Pembayaran Pajak Official Assesment
3	SOP Penerbitan Kartu Data Pajak Hotel, Pajak Hiburan, Pajak ABT, dan PPJ
4	SOP Penerbitan Kartu Data Pajak Restoran, Pajak Minerba, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Reklame, Pajak Parkir dan Retribusi Daerah
5	SOP Penerbitan NPWPD Pajak Restoran, Pajak Minerba, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Reklame, Pajak Parkir dan Retribusi Daerah
6	SOP Penerbitan NPWPD Pajak Hotel, Pajak Hiburan, Pajak ABT, dan PPJ
7	SOP Penerbitan SKPD Pajak Hotel, Pajak Hiburan, Pajak ABT, dan PPJ
8	SOP Penerbitan SKPD Pajak Restoran, Pajak Minerba, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Reklame, Pajak Parkir dan Retribusi Daerah
9	SOP Penerbitan SPTPD Pajak Hotel, Pajak Hiburan, Pajak ABT, dan PPJ
10	SOP Penerbitan SPTPD Pajak Restoran, Pajak Minerba, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Reklame, Pajak Parkir dan Retribusi Daerah
11	SOP Pengawasan dan Pemeriksaan Pajak Daerah
12	SOP Pembayaran Angsuran Pajak Kurang Bayar
13	SOP Pengawasan dan Penertiban Hiburan
14	SOP Tata Cara Pengusulan dan Penghapusan Piutang Pajak Daerah
15	SOP VERIFIKASI DAN PENATAUSHAAN DOKUMEN SURAT TANDA BUKTI PEMBAYARAN (STBP)
16	SOP Tata Cara Pengurusan SSPD BPHTB
17	SOP PENERBITAN SPPT PBB
18	SOP Surat Rekomendasi Kenaikan Pangkat
19	SOP Surat Rekomendasi Kenaikan Gaji Berkala
20	SOP Pembayaran Tunggakan Self Assesment
21	SOP Pengawasan TerpadU
22	SOP Pengawasan Dan Penindakan Alat Perekam Online pada Wajib Pajak Di Kota Makassar
23	SOP Pengawasan dan Penertiban Reklame
24	SOP Sosialisasi Pengelolaan Pajak Hotel Dan Pajak Restoran
25	SOP Sosialisasi Pengelolaan Pajak Reklame

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Badan Pendapatan Daerah memiliki beberapa SOP sebagai acuan pegawainya dalam menjalankan tupoksinya masing-masing. Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan sampai sejak penelitian ini dilakukan, Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar telah memiliki 25 jenis SOP yang dijadikan sebagai acuan dalam bekerja. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen dan konsistensi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya sehingga membantu dalam pencapaian kinerjanya.

Tabel 5.28 SOP Mudah Untuk Dijalankan

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	22	30,1
Setuju	4	34	46,6
Kurang Setuju	3	17	23,3
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baik adalah SOP yang mudah untuk dijalankan. Sebaik apa pun SOP yang telah dibuat, amun jika sulit bahkan tidak bisa dilakukan, maka SOP tersebut tetap akan dinilai tidak baik. Hal tersebut mengingat sebagaimana tujuan utama dengan pembuatan SOP adalah memudahkan bagi pegawai dalam menjalankannya sehingga membantu mempermudah dalam menjalankan pekerjaannya. Sebagaimana hasil olahan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa SOP yang ada di badan Pendapatan daerah Kota Makassar mudah untuk dijalankan.

Tabel 5.29 SOP Disosialisasikan Sehingga Khalayak Umum Juga Mengetahui Alur Kerja yang Diterapkan Pada Kantor Bapenda Kota Makassar

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	4	5,5
Kurang Setuju	3	26	35,6
Tidak Setuju	2	25	34,2
Sangat Tidak Setuju	1	18	24,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Selain memudahkan dalam implementasinya, SOP akan berjalan dengan efektif jika disosialisasikan kepada publik atas tahapannya. SOP bukan hanya untuk diketahui oleh pegawai saja, melainkan juga harus diketahui oleh publik (masyarakat). Hal ini mengingat agar menghindari distorsi informasi antara pegawai dengan masyarakat pada saat implementasinya.

5.2.2.1.6 Kualitas Pengawasan Teknis

Menjaga hubungan yang baik antara sesama pegawai dalam sebuah organisasi adalah sebuah keharusan. Begitu pun sebaliknya, menjaga hubungan yang baik antara pimpinan dengan bawahan seharusnya dijaga sehingga dapat terhindar dari kesalah pahaman dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tabel 5.30 Pegawai Senantiasa Mengerjakan Pekerjaannya dengan Baik Meskipun Tanpa Diawasi Pimpinan

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	6,8
Setuju	4	27	37
Kurang Setuju	3	32	43,9
Tidak Setuju	2	7	9,6
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Dalam hal pelaksanaan tanggung jawab, tentu tidak harus bergantung atas kondisi dan waktu. Menjalankan pekerjaan tanpa harus mencari nama baik terhadap orang lain termasuk pimpinan, melainkan menjalankannya dengan efektif meskipun tanpa adanya pengawasan dari pimpinan. Namun tidak dengan kondisi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Sebagian besar responden memilih jawaban kurang setuju atas pengerjaan tugas dan tanggung jawab pegawai dengan aksial meskipun tanpa adanya pimpinan yang mengawasinya. Dengan kata lain, sebagian pegawai masih menggunakan pola kerja lama, yakni mengerjakan dengan maksimal jika ada pimpinannya yang melihaytnya secara langsung, namun jik apimpinannya tidak ada, justru bekerja semaunya saja.

Tabel 5.31Pimpinan Memberikan Penghargaan Kepada Pegawai yang Berprestasi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	5,5
Setuju	4	23	31,5
Kurang Setuju	3	38	52,1
Tidak Setuju	2	6	8,2
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sampai saat ini belum ada penghargaan yang diberikan khusus kepada pegawai yang berprestasi. Pegawai yang memiliki kinerja baik akan sama nilainya dengan pegawai yang memiliki pegawai yang tidak berprestasi, bahkan terhadap pegawai yang selalu melanggar aturan pun. Padahal seharusnya diberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi sebagai upaya pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja baik pada pegawai yang berprestasi tersebut terlebih terhadap pegawai yang tidak berprestasi.

Tabel 5.32 Pimpinan Memberikan Hukuman/Sanksi Bagi Pegawai yang Prestasi Kerjanya Menurun

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	26
Setuju	4	23	31,5
Kurang Setuju	3	26	35,6
Tidak Setuju	2	5	6,9
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Selain pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi, sebagai keseimbangan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai, maka pimpinan juga perlu memberikan sanksi (*punishment*) terhadap pegawai yang berkinerja buruk (dibawah dari standar) atau bahkan yang melanggar peraturan. Hal tersebut dilakukan agar menjadi perhatian bagi pegawai untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya agar tidak diberi sanksi.

5.2.2.1.7 Kualitas Hubungan Interpersonal Antar Sesama Pegawai

Keberhasilan pimpinan dalam memimpin organisasinya bukan hanya dilihat dari tingkat pendapatan atau pemasukannya saja, tetapi juga dapat dilihat dari tingkat hubungan yang terbangun. Baik hubungan antara pimpinan dengan bawahan maupun antara sesama bawahan.

Tabel 5.33 Pegawai Saling Menyapa Setiap Kali Bertemu

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	6,8
Setuju	4	38	52,1
Kurang Setuju	3	28	38,4
Tidak Setuju	2	2	2,7
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya ada banyak cara yang dapat dilakukan agar dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Salah satu diantaranya adalah dengan

menjalin hubungan yang baik antara seluruh pegawai yang ada dalam organisasi. Tak terkecuali dengan pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang seharusnya hubungan emosional para pegawai dapat terjalin dengan baik. Berdasarkan hasil olahan data pada tabel di atas, menunjukkan adanya hubungan emosional yang terjalin antara sesama pegawai. Hal tersebut tentu akan memiliki dampak yang besar bagi pegawai karena akan semakin akrab.

Tabel 5.34 Membiarkan Teman Menyelesaikan Permasalahan Atas Pekerjaannya Sendiri

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	12	16,5
Kurang Setuju	3	25	34,2
Tidak Setuju	2	25	34,2
Sangat Tidak Setuju	1	11	15,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya setiap pegawai telah diberikan tugas dan tanggung jawab masing-masing berdasarkan bidang kerjanya. Namun sebagai manusia, tentu kita memiliki rasa saling mengerti dan saling memahami terkait dengan persoalan yang dihadapi oleh orang-orang di sekitar kita.

Berdasarkan data yang ditampilkan pada hasil olahan di atas, menggambarkan bahwa belum adanya kepedulian yang terjalin antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Namun tetap ada batasan yang masih ditolerir, yakni hanya urusan pekerjaan saja dan tidak untuk urusan pribadinya. Bahkan jika pegawai tersebut meminta bantuan kepada temannya, dan jika tidak minta bantuan maka tentu akan diberikan kebebasan dalam menyelesaikannya sendiri.

Tabel 5.35 Saling Terbuka dalam Memberikan Informasi Antara Pegawai yang Satu Dengan Pegawai yang Lainnya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	5,5
Setuju	4	9	12,3
Kurang Setuju	3	31	42,4
Tidak Setuju	2	21	28,8
Sangat Tidak Setuju	1	8	11
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, ikatan hubungan emosional yang terjalin dengan baik antara sesama pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar akan berdampak positif terhadap motivasi kerja pegawai. Salah satunya adalah akan menimbulkan arus komunikasi informasi menjadi lancar. Dengan demikian, akan memudahkan dalam proses pertukaran informasi.

5.2.2.1.8 Kualitas Hubungan Interpersonal Antara Atasan dengan Bawahan

Pola hubungan yang harmonis yang dimiliki oleh pegawai pada kantor tersebut di atas akan sangat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan menjaga hubungan yang harmonis, baik hubungan antara pegawai dengan pegawai maupun hubungan antara pimpinan dan atasan.

Tabel 5.36 Bawahan Memenuhi Segala Kebutuhan Pimpinan

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	5,5
Setuju	4	5	6,8
Kurang Setuju	3	18	24,7
Tidak Setuju	2	43	58,9
Sangat Tidak Setuju	1	3	4,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah kita ketahui bersama bahwa yang menonjol pada era pemerintahan Orde Baru adalah karena semua harus berdasarkan pada pimpinan.

Kemauan dan harapan pimpinan adalah sesuatu hal yang wajib untuk dilakukan oleh bawahan, termasuk laporan pekerjaan yang harus berdasarkan kemauan dari pimpinan sehingga lahir lah istilah “ABS” (Asal Bapak Senang). Berdasarkan hasil olahn pada tabel di atas, menunjukkan juga adanya sikap dominasi oleh pimpinan sehingga rentan dengan penyimpangan karena segala kebutuhan harus dipenuhi oleh bawahan meskipun pada dasarnya sesuatu tersebut tidak bisa dijangkau oleh pegawai.

Tabel 5.37 Bawahan Meminta Tanggapan dan Masukan Kepada Atasan Terkait Kinerjanya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	8	11
Kurang Setuju	3	33	45,2
Tidak Setuju	2	23	31,5
Sangat Tidak Setuju	1	9	12,3
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Salah satu ciri atas istilah ABS sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, adalah (bawahan) pegawai akan senantiasa meminta tanggapan pimpinannya atas capaian kinerjanya. Hal tersebut tentunya akan rentan dengan intervensi pimpinan terhadap pegawainya. Oleh sebab itu, jalur yang harusnya dibangun adalah jalur jordinasi saja antara pimpinan dengan bawahan.

Tabel 5.38 Pimpinan Memenuhi Semua Kebutuhan Bawahan

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	5,5
Setuju	4	22	30,1
Kurang Setuju	3	34	46,6
Tidak Setuju	2	8	11
Sangat Tidak Setuju	1	5	6,8
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa model kepemimpinan pada masa orde baru adalah berdasarkan kepuasan pimpinan, bukan bawahan. Sebagaimana data yang ditampilkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa sejauh ini pimpinan dapat memenuhi kebutuhan bawahan (pegawai) di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

5.2.2.2 Faktor Intrinsik

5.2.2.2.1 Pencapaian Kinerja

Pengukuran kinerja dimaksudkan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT). Pengukuran Kinerja didasarkan pada target dan realisasi dengan satuan pengukuran dalam bentuk persentase, indeks, rata-rata, angka dan jumlah. Selanjutnya atas hasil pengukuran kinerja, dilakukan evaluasi dan analisis kinerja untuk mengetahui pencapaian sasaran strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Tabel 5.39 Realisasi Pekerjaan Lebih Tinggi Daripada Target yang Ditentukan Sebelumnya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	15	20,5
Setuju	4	31	42,5
Kurang Setuju	3	23	31,5
Tidak Setuju	2	4	5,5
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Jawaban responden pada pernyataan realisasi pekerjaan lebih tinggi daripada target yang ditentukan sebelumnya didominasi oleh jawaban setuju. Hal tersebut membuktikan bahwa pegawai Pada Kantor Pendapatan Daerah Kota Makassar menunjukkan masih produktif dalam bekerja sehari-hari. Namun ada

yang sedikit mengganjal pada peneliti karena berbeda dengan data yang didapatkan di lapangan. Berikut disajikan datanya.

Tabel 5.40 Capaian Pajak dan Retribusi Daerah Bapenda Kota Makassar

Tahun	Target	Realisasi	Persentase	Keterangan
Pajak Daerah				
2015	785.486.018.000	635.647.206.877	80,92	Tidak Capai
2016	1.053.182.160.000	759.202.412.170	72,09	Tidak Capai
2017	1.063.441.478.000	938.796.384.191	88,28	Tidak Capai
2018	1.155.991.478.000	942.551.891.961	81,54	Tidak Capai
2019	1.315.000.000.000	961.009.336.866	73,08	Tidak Capai
Retribusi Daerah				
2015	15.963.925.000	9.101.781.365	57,01	Tidak Capai
2016	22.697.670.000	10.730.746.003	47,28	Tidak Capai
2017	22.697.670.000	10.881.320.443	47,94	Tidak Capai
2018	38.761.670.000	4.819.976.443	12,43	Tidak Capai
2019	25.000.000.000	4.923.287.383	19,69	Tidak Capai

Sumber: Hasil Telaah Dokumentasi, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa rendahnya realisasi penerimaan pada pendapatan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, baik pada aspek penerimaan pajak maupun pada aspek penerimaan retribusi. Data yang dirilis lima tahun terakhir secara keseluruhan menunjukkan tidak ada yang mencapai target, bahkan untuk penerimaan retribusi daerah 2 tahun terakhir (tahun 2018 dan tahun 2019) capaiannya tidak mencapai 20%.

Tabel 5.41 Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Sebelum Pulang

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	15,1
Setuju	4	23	31,5
Kurang Setuju	3	32	43,8
Tidak Setuju	2	4	5,5
Sangat Tidak Setuju	1	3	4,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada tabel di atas menggambarkan loyalitas pegawai Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar terhadap pekerjaannya masih rendah. Sebagian

besar pegawai menyatakan kurang setuju jika menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum pulang ke rumah padahal sudah jam pulang kerja. Hal tersebut tentunya sekaligus menimbulkan efek yang negatif terhadap organisasi pada umumnya dan pada individu pegawai khususnya karena akan menjadikan para pegawai kurang disiplin terhadap pekerjaannya.

Tabel 5.42 Setiap Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Selalu dengan Tepat Waktu

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	11
Setuju	4	21	28,8
Kurang Setuju	3	37	50,7
Tidak Setuju	2	5	6,8
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada tabel di atas menggambarkan bahwa pegawai Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar masih kurang disiplin dalam bekerja. Hal tersebut ditandai dengan jawaban responden yang lebih dominan pada pilihan kurang setuju terhadap pernyataan setiap pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

Para pegawai pada umumnya memiliki prinsip bahwa organisasi yang dijalankan bukan organisasi yang dikejar oleh target. Prinsip tersebut yang dianut oleh sebagian pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sehingga masih santai dalam melaksanakan pekerjaannya.

5.2.2.2.2 Pengakuan Pimpinan dan Rekan Kerja Atas Capaian Prestasi

Dalam bekerja sering kali seseorang membutuhkan ruang dalam mengeksplorasikan hasrat dan kreatifitasnya. Selain itu, juga membutuhkan

pengakuan dari orang lain terhadap kinerjanya baik pimpinan maupun rekan kerja di kantor.

Tabel 5.43 Atasan Mengakui Andil atau Kinerja Bawahan dalam Pencapaian Tujuan Organisasi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	21	28,8
Kurang Setuju	3	23	31,5
Tidak Setuju	2	19	26
Sangat Tidak Setuju	1	10	13,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Tabel 5.43 di atas menunjukkan bahwa jawaban pernyataan lebih didominasi pada pilihan kurang setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih kurangnya pengakuan dari atasan terhadap bawahan tentang kinerja bawahannya. Namun demikian, beberapa pegawai juga mengatakan bahwa jika ada prestasi kerja yang baik yang dilakukan oleh bawahan sering kali dijustis bahwa itu adalah keberhasilan pimpinan dan jika ada sebuah kesalahan maka itu dibebankan kepada bawahan. Hal inilah yang kadang kala membuat pegawai jadi malas dalam bekerja jika kinerjanya yang tidak diakui oleh pimpinan.

Tabel 5.44 Pimpinan Memberi Penghargaan (*Reward*) Bagi Bawahan yang Memiliki Kinerja Baik

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	5,5
Setuju	4	23	31,5
Kurang Setuju	3	38	52,1
Tidak Setuju	2	6	8,2
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Jawaban responden terhadap pilihan pernyataan pada tabel 5.44 diatas menggambarkan bahwa kurangnya reward oleh pimpinan terhadap pegawai yang

berprestasi. Hal tersebut dibuktikan dengan jawaban responden yang didominasi oleh jawaban pernyataan kurang setuju.

Dengan demikian, menunjukkan bahwa pada kantor tersebut memiliki perlakuan yang sama oleh pimpinan terhadap semua bawahan/pegawai, baik yang berprestasi kerja sampai kepada pegawai/bawahan yang memiliki prestasi kerja biasa-biasa saja. Seharusnya pegawai berkinerja baik diberikan *reward* sehingga pegawai lainnya juga termotivasi.

Tabel 5.45 Kinerja Pegawai Diakui Oleh Rekan/Teman Kerja

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	9	12,4
Setuju	4	25	34,2
Kurang Setuju	3	26	35,6
Tidak Setuju	2	9	12,3
Sangat Tidak Setuju	1	4	5,5
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya, aktualisasi diri memang sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan adanya pengakuan tersebut, juga dapat menimbulkan kerja sama yang tinggi diantara sesama pegawai yang ada. Selain itu, juga dapat membuat pegawai akan semakin termotivasi dalam bekerja.

5.2.2.2.3 Tanggung Jawab

Tanggung jawab dapat dapat disimpulkan sebagai wujud akan kesadaran untuk mempertanggung jawabkan perbuatannya sendiri. Arti tanggung jawab di atas semestinya sangat mudah untuk dimengerti oleh setiap orang. Tetapi jika kita diminta untuk melakukannya sesuai dengan definisi tanggung jawab tadi, maka seringkali masih merasa sulit, merasa keberatan, bahkan ada orang yang merasa tidak sanggup jika diberikan kepadanya suatu tanggung jawab. Kebanyakan orang

mengelak bertanggung jawab, karena jauh lebih mudah untuk “menghindari” tanggung jawab, daripada “menerima” tanggung jawab.

Tabel 5.46 Bekerja Sesuai dengan Tupoksi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	18	24,7
Setuju	4	29	39,7
Kurang Setuju	3	23	31,5
Tidak Setuju	2	3	4,1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan penjelasan di atas, menggambarkan bahwa jawaban responden didominasi oleh jawaban setuju tentang menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan tupoksinya. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar pegawai Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar cukup mendukung dengan adanya spesialisasi pekerjaan.

Tabel 5.47 Melaksanakan Tugas Lebih Penting Daripada Kepentingan Pribadi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	11	15,1
Kurang Setuju	3	12	16,4
Tidak Setuju	2	31	42,5
Sangat Tidak Setuju	1	19	26
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.47 di atas, menggambarkan bahwa pilihan jawaban responden pada pernyataan melaksanakan tugas lebih penting daripada kepentingan pribadi lebih didominasi oleh jawaban tidak setuju. Hal tersebut membuktikan bahwa masih rendahnya loyalitas pegawai Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar terhadap pekerjaannya. Sebagian besar pegawai masih lebih mementingkan urusan pribadinya daripada pekerjaannya.

Tabel 5.48 Pegawai Mampu Menyelesaikan Pekerjaannya Sendiri

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	5,5
Setuju	4	7	9,6
Kurang Setuju	3	31	42,5
Tidak Setuju	2	20	27,4
Sangat Tidak Setuju	1	11	15,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.48 di atas, menggambarkan para pegawai Pada Kantor Bada Pendapatan Daerah Kota Makassar kurang setuju jika bekerja sendirian dan merasa lebih senang jika bekerja sama dengan teman kerjanya dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut juga menggambarkan rendahnya tanggung jawab dari pegawai karena lebih senang jika pekerjaannya juga menjadi beban kepada orang lain sementara pekerjaan tersebut adalah tanggung jawabnya.

Gambar 5.2 Pegawai Memasang Spanduk Peringatan Bagi Perusahaan yang Terlambat Menunggak Pajaknya



Sumber: Hasil Telaah Dokumentasi, 2020

Berdasarkan gambar di atas, menunjukkan beberapa pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sedang memasang spanduk peringatan kepada manajemen salah satu perhotelan yang ada di Jalan Pengayoman Kota Makassar.

Pada gambar tersebut menunjukkan semangat para pegawai dalam bekerja bersama-sama dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

5.2.2.2.4 Kemajuan Pekerjaan Itu Sendiri dan Kemungkinan Untuk Tumbuh

Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lainnya.

Tabel 5.49 Setiap Pegawai Memiliki Ide/Gagasan Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	9,6
Setuju	4	5	6,8
Kurang Setuju	3	34	46,6
Tidak Setuju	2	23	31,5
Sangat Tidak Setuju	1	4	5,5
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan bahwa pada dasarnya belum sepenuhnya pegawai memiliki gagasan tentang kemajuan organisasi. Kemajuan organisasi merupakan tanggung jawab bersama bagi setiap pegawai, baik yang berada pada posisi leader maupun staf umum karena organisasi tersebut bukanlah milik pimpinan tetapi merupakan milik bersama. Oleh karena itu, setiap pegawai harus memberikan ide/gagasan terbaiknya dalam membangun organisasi. Namun tidak dengan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, tidak semua pegawai memikirkan untuk masa depan organisasinya. Bahkan tidak sedikit pegawai memilih Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar karena melihat jumlah insentif yang diterima.

Tabel 5.50 Daftar Program Inovasi Badan Pendapatan Daerah
Kota Makassar

No.	Nama Program Inovasi	Keterangan
1	SIPAKATAU (Sistem Pelayanan Pajak Online Terpadu)	
2	OTT PACAR GELAP (Operasi Pajak Transaksi untuk Pajak Lancar, Gunakan Secara Efektif dengan Laskar Peduli Pajak)	
3	POSTER (Pelayanan Online Sistem Terpadu) Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Bapenda Kota Makassar	
4	Pemetaan Pengawasan Terpadu (Notifikasi dan Sistem Bagi Penunggak Pajak, Revitalisasi Regulasi Terhadap Pemberian atas Wajib Pajak dan Layanan Pengaduan & Konsultasi Pajak)	
5	ePBB Paymen, Laskar PBB, QR Kode SPPT	UPTD PBB
6	Online Sistem dengan BPN Kota Makassar, Pembayaran Online BPHTB (integrasi eBPHTB ATM s/d Rp. 10 Juta), dan Sistem Validasi Online BPHTB	UPTD BPHTB
7	PENDAPATAN (Pendaftaran Pajak Terpadu Online)	
8	SIMHORAN (Sistem Informasi Manajemen Pajak Hotel dan Hiburan)	Bidang Pajak II
9	PANTER (Penataan Reklame Terpadu)	Bidang Pajak I dan Retribusi Daerah

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel 5.50 di atas, menunjukkan beberapa proyek inovasi yang dihasilkan oleh pegawai badan Pendapatan daerah Kota Makassar. Daftar inovasi tersebut terbagi ke dalam beberapa bidang. Seyogyanya proyek perubahan ini dapat dijalankan secara maksimal agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Tabel 5.51 Pekerjaan Pegawai Tidak Monoton Pada Satu
Jenis Pekerjaan Saja

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	17,8
Setuju	4	28	38,4
Kurang Setuju	3	30	41,1
Tidak Setuju	2	2	2,7
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data yang telah diolah di atas, menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai lebih senang menjalankan pekerjaan yang sifatnya monoton. Oleh karena itu, sebagaimana penjelasan pada tabel-tabel sebelumnya bahwa pegawai lebih senang jika melaksanakan pekerjaannya secara kolektif karena selain mempererat kebersamaan juga bisa menguasai pekerjaan dalam bidangnya.

Tabel 5.52 Pegawai Memiliki Kreativitas Masing-Masing dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	27	37
Setuju	4	39	53,4
Kurang Setuju	3	7	9,6
Tidak Setuju	2	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Hanya saja kadang kala seseorang tersebut enggan untuk mengembangkan kelebihannya agar dapat meningkatkan kreatifitasnya. Begitu pun dengan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang bahkan memiliki bakat multi talenta sehingga dapat menjalankan beberapa pekerjaan secara bersamaan.

5.2.3 Disiplin Kerja Pegawai

Kita hidup harus menghargai waktu, karena kita hidup di dunia ini sangat singkat, kita hidup di dunia itu hanya sementara dan akan hidup abadi diakhirat, bayangkan betapa kita menyesalnya ketika kita hidup di dunia dengan menyia-nyaiakan waktu, kita ini sebagai makhluk hidup harus produktif. *Time is*

Money (waktu adalah uang). Hal ini menunjukkan bahwa betapa kita harus menghargainya.

5.2.3.1 Disiplin Terhadap Waktu

Disiplin terhadap waktu adalah salah satu sikap yang perlu dijaga oleh setiap orang dalam bekerja. hal tersebut berguna agar setiap orang dapat menghargai setiap waktu sehingga memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.

Tabel 5.53 Pegawai Berkantor Sesuai Jam yang Ditentukan

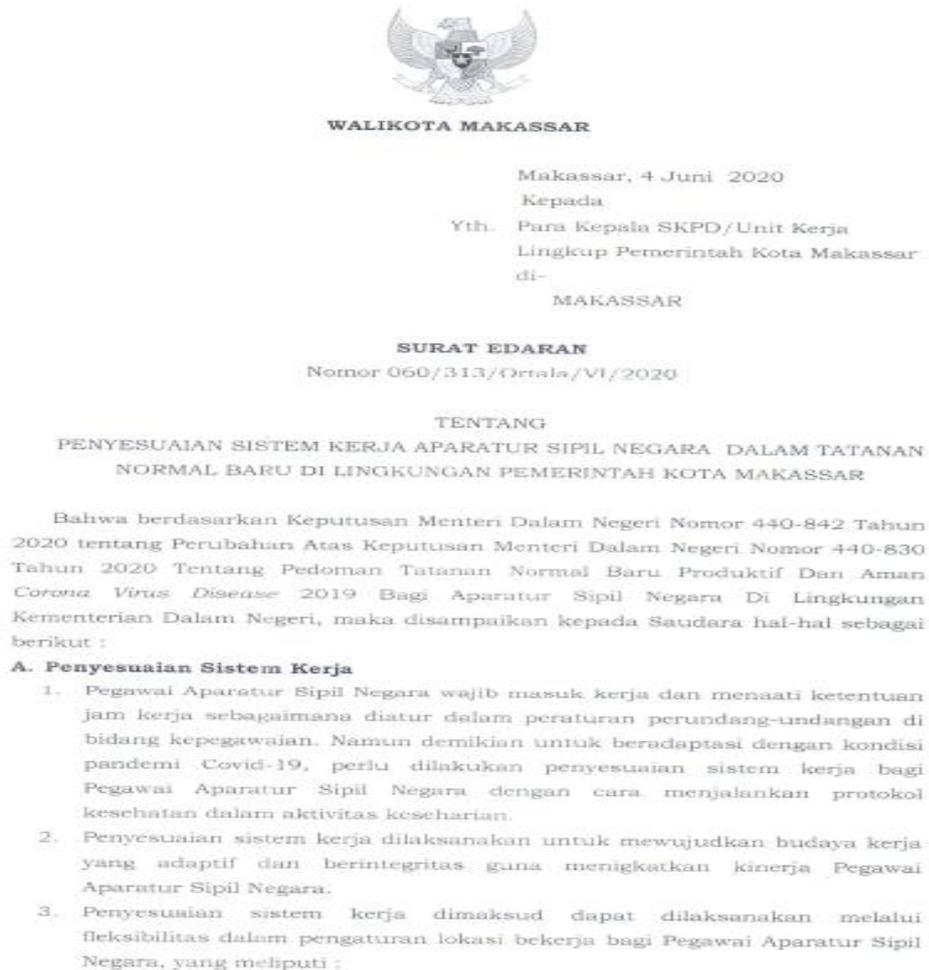
Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	9	12,3
Kurang Setuju	3	31	42,5
Tidak Setuju	2	24	32,9
Sangat Tidak Setuju	1	9	12,3
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan hasil olahan jawaban kuesioner pada tabel 5.53 di atas, menggambarkan bahwa tingkat kehadiran pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar agak kurang. Hal tersebut tentunya akan berdampak negative pada peningkatan kinerja pegawai karena akan banyak waktunya yang terbuaang.

Apalagi dalam kondisi Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID 19) seperti sekarang ini, jam kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar tidak sepenuhnya bekerja di kantor, melainkan kadangkala bekerja di rumah. Berikut disajikan surat edaran Walikota Makassar terkait pengaturan bekerja di rumah.

Gambar 5. 3 Surat Edaran Walikota Makassar Terkait Work From Home



Berdasarkan Surat Edaran Walikota Makassar Nomor 060/313/Ortala/VI/2020 pada tanggal 4 Juni 2020 Tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal baru Di Lingkungan Pemerintah Kota Makassar. Surat edaran tersebut diterbitkan dalam rangka mengatur jam kerja antara tetap bekerja di rumah (Work From Home/WFH) dengan tetap bekerja di kantor (Work From Office/WFO) bagi Aparatur Sipil Negara di Lingkup Pemerintah Kota Makassar secara umum dan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar secara khusus dengan tetap mengacu pada aturan protokoler kesehatan. Hal ini dilakukan dalam rangka masih tingginya

angka penyebaran pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID 19) namun pekerjaan tetap dapat berjalan semaksimal mungkin.

Gambar 5. 4 Ancaman Sanksi Bagi ASN yang Melanggar

B. Dukungan Sumber Daya Manusia Aparatur

Disiplin Pegawai :

- a) Pejabat Pembina Kepegawaian pada Satuan Kerja Perangkat Daerah memastikan agar Pegawai Aparatur Sipil Negara yang melaksanakan tugas kedinasan dengan fleksibilitas lokasi bekerja mematuhi ketentuan perundang-undangan.
- b) Apabila terdapat Pegawai Aparatur Sipil Negara yang melanggar hal tersebut, maka yang bersangkutan diberikan hukuman disiplin sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Sumber: Hasil Telaah Dokumentasi, 2020

Surat Edaran Walikota Makassar Nomor 060/313/Ortala/VI/2020 pada tanggal 4 Juni 2020 Tentang Penyesuaian Sistem Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal baru Di Lingkungan Pemerintah Kota Makassar selain mengatur tentang jam kerja yang fleksibel terhadap ASN di lingkup pemerintah daerah Kota Makassar, juga terdapat adanya penekanan untuk penerapan kebijakan tersebut. Penekanan yang dimaksud adalah adanya ancaman pemberian sanksi bagi ASN yang tidak mengindahkan aturan/kebijakan tersebut.

Tabel 5.54 Pegawai Memanfaatkan dengan Maksimal Jam Kerja Di Kantor untuk Menyelesaikan Pekerjaannya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	6,8
Setuju	4	8	11,0
Kurang Setuju	3	39	53,4
Tidak Setuju	2	12	16,4
Sangat Tidak Setuju	1	9	12,3
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menggambarkan bahwa pegawai seharusnya dapat lebih meningkatkan kinerjanya. Pegawai harus lebih meningkatkan jam kerjanya dan memanfaatkan jam kerja agar dapat menyelesaikan seluruh pekerjaannya.

Tabel 5.55 Pegawai Menggunakan Jam Istirahatnya Secara Maksimal agar Dapat Bekerja dengan Baik Pada Saat Beraktivitas Kembali

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	15,1
Setuju	4	22	30,1
Kurang Setuju	3	31	42,5
Tidak Setuju	2	9	12,3
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa sebagian pegawai memanfaatkan jam istirahatnya dengan maksimal. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa kadangkala jam istirahat yang seharusnya hanya satu jam, namun kadangkala ditambah (lewat dari satu jam). Hal tersebut karena pegawai memilih untuk mencari tempat makan di luar kantor sehingga kadangkala terjebak dengan macet.

5.2.3.2 Disiplin Terhadap Pekerjaan

Tabel 5.56 Pegawai Menyelesaikan Semua Pekerjaan Setiap Harinya Sebelum Pulang Kantor

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	7,3
Setuju	4	10	7,3
Kurang Setuju	3	36	49,2
Tidak Setuju	2	12	16,4
Sangat Tidak Setuju	1	5	6,8
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memilih jawaban terhadap pilihan “kurang setuju”. Hal tersebut disebabkan karena banyaknya pegawai yang menunda untuk menyelesaikan pekerjaannya sebelum pulang sehingga kadangkala pekerjaannya menjadi bertumpuk untuk esok harinya. Sebagaimana hasil observasi berikut.

Gambar5.5 Pekerjaan Pegawai Bertumpuk Di Atas Mejanya



Gambar di atas menunjukkan bahwa adanya salah satu meja kerja pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar yang dipenuhi dengan tumpukan berkas. Pada gambar tersebut, dapat dijelaskan bahwa pegawai tersebut tidak menyelesaikan pekerjaannya sehingga esok harinya menjadi bertumpuk karena banyaknya pekerjaannya. Karena jika pekerjaan kemarin kemudian dikerjakan hari ini, maka akan terdala dengan pembayaran insentif kinerjanya.

Tabel 5.57 Pegawai Menggunakan dengan Maksimal Seluruh Fasilitas Kantor Untuk Kepentingan Pekerjaannya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	4	5,5
Kurang Setuju	3	15	20,5
Tidak Setuju	2	31	42,5
Sangat Tidak Setuju	1	23	31,5
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada tabel di atas merupakan hasil olahan terkait penggunaan fasilitas kantor yang hanya bisa digunakan untuk keperluan kantor saja. Namun tidak bisa dihindari oleh setiap pegawai jika menggunakan fasilitas tersebut untuk kepentingan pribadinya seperti penggunaan wifi bahkan penggunaan fasilitas kendaraan dinas serta fasilitas lainnya untuk kepentingan pribadinya.

Tabel 5.58 Pegawai Menjalankan Pekerjaannya dengan Teliti

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	0	0
Setuju	4	6	8,2
Kurang Setuju	3	24	32,9
Tidak Setuju	2	32	43,8
Sangat Tidak Setuju	1	11	15,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa masih rendahnya tingkat ketelitian pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar dalam bekerja. Padahal hal tersebut sangat penting agar pekerjaan pegawai dapat sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya.

5.2.3.3 Disiplin Terhadap Prosedur Kerja

Salah satu penunjang dalam mensukseskan program kerja dan pencapaian tujuan adalah melatih diri dalam mendisiplinkan diri terhadap

prosedur yang ada. Oleh karena itu, setiap pegawai seharusnya bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan sebelumnya agar dapat lebih memudahkan dalam pencapaian tujuannya.

Tabel 5.59 Pegawai Bekerja Sesuai dengan Aturan atau SOP yang Berlaku

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	15,1
Setuju	4	18	24,6
Kurang Setuju	3	27	37
Tidak Setuju	2	11	15,1
Sangat Tidak Setuju	1	6	8,2
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel olahan pilihan jawaban di atas, dapat digambarkan bahwa sebagian besar memilih jawaban “Kurang Setuju” dalam mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah dibuat sebelumnya. Padahal kehadiran SOP tersebut selain untuk mengatur prosedur kerja bagi pegawai, juga berfungsi sebagai salah satu cara agar lebih memudahkan bagi organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Tabel 5.60 Pegawai Menguasai SOP Tersebut

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	28,8
Setuju	4	27	37
Kurang Setuju	3	15	20,5
Tidak Setuju	2	7	9,6
Sangat Tidak Setuju	1	3	4,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa pegawai menjalankan pekerjaannya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada. Dengan demikian, akan memudahkan baginya dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari karena hanya mengacu kepada SOP tersebut.

Tabel 5.61 Pegawai Mematuhi Segala Peraturan dalam Bekerja

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	1	1,4
Setuju	4	17	23,3
Kurang Setuju	3	36	49,3
Tidak Setuju	2	12	16,4
Sangat Tidak Setuju	1	7	9,6
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, menghasilkan data presentase yang didominasi pada pilihan “Kurang Setuju” terhadap kepatuhan pegawai dalam menjalankan aturan saat bekerja. Dengan demikian, menunjukkan bahwa pegawai masih perlu untuk ditingkatkan kepatuannya sehingga terhindar dari perilaku menyimpang.

Gambar 5.6 Pegawai Tidak Tertib Menjalankan Protokoler Kesehatan



Sumber: Hasil Observasi Peneliti, 2020

Gambar di atas peneliti dapatkan pada saat sedang melakukan observasi di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makasar yang pada dasarnya kantor tersebut adalah sekaligus sebagai tempat peneliti bekerja. Gambar tersebut

diabadikan pada saat suasana NEW NORMAL. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa adanya rapat koordinasi pimpinan (Mulai Kepala Badan sampai Kepala Sub Bidang dan Kepala UPT).

Pada rapat koordinasi tersebut terlihat bahwa adanya salah seorang pegawai yang tidak menggunakan masker padahal sedang berada pada lingkungan Kantor dan dalam ruangan tersebut terlihat ada beberapa orang. Sementara itu, seseorang lagi terlihat sedang ada sebungkus rokok dan korek di depannya sementara sedang berada di dalam ruangan. Setelah diamati, ternyata pegawai merokok di dalam ruangan dengan alasan ruangan tersebut memiliki *exaust*.

5.2.4 Kinerja Pegawai

Sebagaimana tercantum dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar Tahun 2019, bahwa capaian kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar pada Tahun Anggaran 2019 diperoleh angka dengan capaian belanja langsung hingga Bulan Desember Tahun 2019 sebesar Rp. 39.338.558.599,- atau 62.75% dan capaian sasaran sebesar 73.68%. Berkaitan dengan itu masih banyak beberapa hal yang perlu dibenahi pada tahun kedepan guna peningkatan pelayanan kepada masyarakat khusus dalam pengelolaan pelayanan pendapatan yang ada di Kota Makassar. Beberapa masalah yang saat ini dihadapi adalah sebagai berikut :

- 1) Profesional aparaturnya relatif masih rendah.
- 2) Kapasitas organisasi unit kerja relatif masih terbatas.
- 3) Pengawasan/pengendalian regulasi usaha belum optimal.
- 4) Kualitas SDM pelaku usaha masih rendah.

5.2.4.1 Efektif

Efektivitas merupakan tingkat pencapaian hasil program dengan target yang di tetapkan. Secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan outcome dengan output. Efektivitas umumnya berkaitan dengan suatu ukuran kemampuan untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Ukuran kemampuan yang dimaksud dapat bermacam-macam, tergantung pada sasaran atau tujuan yang ingin di capai atau yang telah di tetapkan.

Tabel 5.62 Pekerjaan Pegawai Tepat Guna

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	17	23,3
Setuju	4	41	56,2
Kurang Setuju	3	13	17,8
Tidak Setuju	2	2	2,7
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan hasil olahan sebagaimana ditampilkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa sejauh ini pekerjaan pegawai sudah tepat guna. Pegawai mengerjakan tugasnya dengan efektif sehingga hasilnya pun tepat guna meskipun belum maksimal.

Tabel 5.63 Pekerjaan Pegawai Tepat Sasaran

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	19	26
Setuju	4	37	50,7
Kurang Setuju	3	10	13,7
Tidak Setuju	2	7	9,6
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Selain tepat guna sebagaimana telah dtampilkan pada tabel sebelumnya, pekerjaan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar juga masuk pada

kategori tepat sasaran. Haal tersebut ditunjukkan dengan persentase pilihan responden sebanyak sekitar 51,57% yang memilih kategori pilihan jawaban “setuju”.

Tabel 5.64 Hasil Pekerjaan Pegawai Sesuai Target yang Telah Ditentukan Sebelumnya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	4,1
Setuju	4	4	5,5
Kurang Setuju	3	31	42,4
Tidak Setuju	2	24	32,9
Sangat Tidak Setuju	1	11	15,1
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data hasil olahan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa realisasi pekerjaan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar belum terealisasi. Target yang telah ditentukan sebelumnya belum terealisasi sehingga perlu langkah strategis oleh pimpinan untuk dapat meningkatkan kinerjanya tersebut. Berikut disajikan datanya.

Gambar 5.7 Target dan Realisasi Pajak Daerah



**DATA TARGET DAN REALISASI PAJAK DAERAH
TAHUN 2015 S/D TAHUN 2019**



TAHUN	TARGET	REALISASI	PERSENTASE	KETERANGAN
1	2	3	4	5
2015	785.486.018.000	635.647.206.877	80,92	
2016	1.053.182.160.000	759.202.412.170	72,09	
2017	1.063.441.478.000	938.796.384.191	88,28	
2018	1.155.991.478.000	942.551.891.961	81,54	
2019	1.315.000.000.000	961.009.336.866	73,08	Kadaan 10 Desember 2019

Sumber: Hasil Telaah Dokumentasi Peneliti, 2020

Data pada tabel di atas berhadil didapatkan oleh peneliti pada saat sedang melakukan penelitian di Kantor badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Berdasarkan data pada tabel di atas, menunjukkan bahwa sejak 5 tahun terakhir (Tahun 2015-2019), menunjukkan belum pernah terealisasi target yang telah ditentukan sebelumnya. Target yang dimaksud tersebut adalah untuk jenis pajak daerah. Capaian rata-rata hanya kisaran 70% hingga 80% an. Selanjutnya disajikan data capaian retribusi daerah Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar Tahun 2015—2019.

Gambar 5.8 Target dan Realisasi Pajak Daerah



**DATA TARGET DAN REALISASI RETRIBUSI DAERAH
TAHUN 2015 S/D TAHUN 2019**



TAHUN	TARGET	REALISASI	PERSENTASE	KETERANGAN
1	2	3	4	5
2015	15.963.925.000	9.101.781.365	57,01	
2016	22.697.670.000	10.730.746.003	47,28	
2017	22.697.670.000	10.881.320.025	47,94	
2018	38.761.670.000	4.819.976.443	12,43	
2019	25.000.000.000	4.923.287.383	19,69	Keadaan 10 Desember 2019

Sumber: Hasil Telaah Dokumentasi Peneliti, 2020

Selain rendahnya realisasi penerimaan pajak daerah pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, gambar di atas mmenunjukkan masih rendahnya realisasi penerimaan retribusi daerah. Bahkan jika dibandingkan dengan pajak daerah, penerimaan retribusi daerah justru sangat jauh realisasi (capaian) nya dibanding realisasi pajak daerah, karena hanya kisaran 50% an bahkan pada tahun 2018 sangat jauh dari target karena hanya kisaran 12% an realisasinya.

5.2.4.2 Efisien

Efisiensi merupakan pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan output/input yang di kaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah di tetapkan.

Tabel 5.65 Hasil Capaian Kinerja Pegawai Maksimal dengan Penggunaan Tenaga dan Waktu yang Seadanya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	6,8
Setuju	4	13	17,8
Kurang Setuju	3	34	46,6
Tidak Setuju	2	11	15,1
Sangat Tidak Setuju	1	10	13,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data hasil olahan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa pencapaian kinerja yang masih rendah karena tenaga yang digunakan belum sesuai dengan standar kebutuhan yang seharusnya. Capaian kinerja yang maksimal tentu dengan penggunaan tenaga dan waktu yang maksimal juga.

Tabel 5.66 Hasil Capaian Kinerja Pegawai Cukup Baik Meskipun Minim Penggunaan Tenaga dan Waktu

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	4,1
Setuju	4	12	16,4
Kurang Setuju	3	31	42,5
Tidak Setuju	2	20	27,4
Sangat Tidak Setuju	1	7	9,6
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Secara logika penggunaan tenaga yang kurang dan minimnya waktu yang digunakan akan berbanding lurus dengan pencapaian kinerja pegawai. Namun demikian, tak sedikit instansi yang sukses atas pencapaian maksimalnya meskipun

dengan tenaga dan waktu yang minim. Hal ini tentu karena adanya manajemen yang efektif baik atas diri sendiri maupun manajemen oleh pimpinan. Sebagaimana hasil olahan data pada tabel di atas, menunjukkan bahwa dengan penggunaan tenaga dan waktu kerja yang masih minim, belum bisa menghasilkan kinerja yang maksimal.

Tabel 5.67 Hasil Kerja Pegawai yang Maksimal dengan Penggunaan Fasilitas Seadanya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	6,9
Setuju	4	7	9,6
Kurang Setuju	3	25	34,2
Tidak Setuju	2	27	37
Sangat Tidak Setuju	1	9	12,3
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Pada dasarnya pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar senantiasa dilengkapi dengan fasilitas yang memadai. Contohnya adalah penyediaan fasilitas wifi (jaringan internet), namun fasilitas tersebut lebih banyak digunakan untuk kepentingan pribadi pegawai untuk browser, media sosial sehingga bukannya mempermudah pekerjaan tetapi justru mempersulit karena waktu akan terbuang dengan membuka sosial medianya dengan wifi tersebut.

5.2.4.3 Kualitas

Kualitas terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan. Dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan waktu yang dimiliki oleh pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan gambaran hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam jangka waktu

tertentu, dengan kata lain prestasi kerja pegawai adalah kemampuan kerja pegawai untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang menunjukkan pada pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki.

Tabel 5.68 Hasil Capaian Kinerja Pegawai Meningkatkan Organisasi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	13,7
Setuju	4	9	12,3
Kurang Setuju	3	42	57,5
Tidak Setuju	2	7	9,6
Sangat Tidak Setuju	1	5	6,9
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sudah barang tentu capaian kinerja pegawai akan berdampak terhadap capaian kinerja organisasi. Semakin baik kinerja pegawai, maka semakin maksimal juga capaian organisasi. Begitu pun dengan Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Berdasarkan data hasil olahan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa pegawai selama ini bekerja namun belum bisa meningkatkan capaian kinerja organisasi. Hal tersebut perlu menjadi perhatian pimpinan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Tabel 5.69 Pegawai Bekerja dengan Meminimalisir Segala Permasalahan yang Ada

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	21	28,8
Setuju	4	32	43,8
Kurang Setuju	3	17	23,3
Tidak Setuju	2	2	2,7
Sangat Tidak Setuju	1	1	1,4
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Meskipun capaian kinerja pegawai belum bisa meningkatkan kinerja organisasi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, namun pegawai bekerja

dengan tetap meminimalisir atas resiko yang ditimbulkan oleh pekerjaannya. Upaya tersebut menurut peneliti cukup baik karena akan dapat mempermudah dalam pencapaian kinerja Badan Pendapatan daerah Kota Makassar ke depannya.

Tabel 5.70 Pegawai Menghasilkan Pekerjaan yang Berkualitas

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	17,8
Setuju	4	29	39,7
Kurang Setuju	3	23	31,5
Tidak Setuju	2	8	11
Sangat Tidak Setuju	1	0	0
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Selain meminimalisir resiko yang akan ditimbulkan akibat pekerjaan pegawai, pegawai juga selama ini menghasilkan pekerjaan yang berkualitas sebagaimana data yang ditampilkan pada tabel di atas. Pekerjaan yang berkualitas dimaksud adalah hasil pekerjaan sesuai dengan harapan dan aturan yang berlaku.

5.2.4.4 Ketepatan Waktu

Masalah waktu kerja dalam lingkup kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar merupakan bagian yang terpenting sebab dengan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itulah perlu adanya evaluasi efektivitas kinerja pegawai ditinjau dari ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.

Tabel 5.71 Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Sesuai dengan Waktu yang Telah Ditentukan Sebelumnya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	9	12,3
Setuju	4	11	15,1
Kurang Setuju	3	34	46,6
Tidak Setuju	2	12	16,4
Sangat Tidak Setuju	1	7	9,6
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas, menunjukkan bahwa masih tingginya persentase atas ketidaktepatan waktu pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai belum bisa menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan batas kelonggaran waktu yang diberikan kepadanya.

Tabel 5.72 Pegawai Menyelesaikan Pekerjaannya Sebelum Tiba Masa *Deadlinenya*

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	4,1
Setuju	4	5	6,8
Kurang Setuju	3	37	50,7
Tidak Setuju	2	23	31,5
Sangat Tidak Setuju	1	5	6,9
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar bahwa pegawai memaksimalkan pekerjaannya hanya jika sudah mendekati dengan masa *deadline* nya. Dengan demikian, pekerjaan pegawai menjadi kadang kala sulit untuk terlaksana dengan baik karena semua dikerjakan serba terburu-buru.

Tabel 5.73 Hasil Pekerjaan Pegawai Tetap Maksimal Meskipun Diberikan *Deadline yang Singkat*

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	11
Setuju	4	7	9,6
Kurang Setuju	3	24	32,9
Tidak Setuju	2	22	30,1
Sangat Tidak Setuju	1	12	16,4
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pegawai kadang kala memaksimalkan kinerjanya jika mendekati masa *injury time*. Berdasarkan data hasil olahan pada tabel di atas, menunjukkan pegawai perlu diberikan ambang

batas waktu yang panjang dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal tersebut mengingatkan pegawai lebih senang mengerjakan pekerjaannya pada batas akhir yang ditentukan tersebut. Dengan menambah batas ambang batas, tentu akan semakin memudahkan pegawai karena semakin banyak waktu yang diberikan kepadanya.

5.2.4.5 Produktivitas

Masalah kuantitas kerja berkaitan dengan segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran waktu pekerjaan. Dengan demikian, dalam penelitian ini dilakukan penilaian mengenai kuantitas pekerjaan (produktivitas pekerjaan).

Tabel 5.74 Jumlah Pekerjaan Senantiasa Meningkatkan Jumlahnya

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	15,1
Setuju	4	9	12,3
Kurang Setuju	3	31	42,5
Tidak Setuju	2	20	27,4
Sangat Tidak Setuju	1	2	2,7
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data yang ditampilkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar selama ini terlihat monoton. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan dari tahun ke tahun masih sama. Hal tersebut tentu akan berdampak terhadap pencapaian kinerja organisasi yang juga akan monoton sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa realisasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah selama 5 (lima) tahun terakhir yang tidak capai target.

Tabel 5.75 Pegawai Menghasilkan Pekerjaan Sesuai Target atau Sasaran

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	3	4,1
Setuju	4	5	6,9
Kurang Setuju	3	21	28,8
Tidak Setuju	2	28	38,3
Sangat Tidak Setuju	1	16	21,9
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa masih adanya gap antara realisasi dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut seharusnya sudah menjadi perhatian khusus oleh pimpinan agar membuat inovasi atas peningkatan kinerja pegawai.

Gambar 5.9 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Bapenda Tahun 2019

NO.	JENIS BELANJA	ANGGARAN	REALISASI	%
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Belanja Tidak Langsung	Rp. 63.415.640.000	Rp. 41.458.183.783	65,38
2	Belanja Langsung	Rp. 62.689.627.000	Rp. 39.338.558.599	62,75
	a. Belanja Pegawai	Rp. 15.704.375.000	Rp. 13.389.835.150	85,26
	b. Belanja Barang dan Jasa	Rp. 40.224.149.295	Rp. 22.458.068.079	55,83
	c. Belanja Modal	Rp. 6.761.102.705	Rp. 3.490.655.370	51,63
	TOTAL BELANJA	Rp. 126.105.267.000	Rp. 80.796.742.382	64,07

Sumber: Lakip Bapenda 2019, 2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan belum terealisasinya atas target yang ditentukan sebelumnya terkait dengan belanja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal tersebut terbagi atas dua, yakni belanja tidak langsung dan belanja langsung termasuk belanja pegawai. Melihat persentase capaian pada tabel di atas, masih sangat memperhatikan karena baru kisaran rata-rata setengahnya atas capaian tersebut.

Tabel 5.76 Pegawai Senantiasa Bekerja dengan Hasil Kreativitasnya yang Dapat Meningkatkan Organisasi

Jawaban	Bobot (B)	Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	9,6
Setuju	4	11	15,1
Kurang Setuju	3	21	28,8
Tidak Setuju	2	19	26
Sangat Tidak Setuju	1	15	20,5
Jumlah		73	100

Sumber: Olahan Data Primer, 2020

Berdasarkan data yang disampaikan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa masih rendahnya kreativitas pegawai dalam bekerja. Pegawai masih senang bekerja atas masukan dan instruksi pimpinan dibandingkan mencari inovasi sendiri dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut diperlukan peranan pimpinan agar dapat meningkatkan motivasi kerjanya agar dapat meningkatkan kinerjanya termasuk kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

5.2.5 Uji Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

5.2.5.1 Uji Instrumen

5.2.5.1.1 Uji Validitas

Tabel 5.77 Hasil Uji Kompetensi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pegawai mengetahui dengan jelas tupoksinya	24.26	15.862	.695	.717
Pegawai mengetahui segala aturan dan prosedur kerja dalam menjalankan pekerjaannya	24.32	16.274	.629	.727
Pegawai mengetahui fungsi atas segala fasilitas kerja yang diberikan kepadanya	24.56	16.583	.570	.736
Pegawai mampu mengoperasikan komputer	25.56	16.139	.554	.736
Pegawai menggunakan bahasa formal sehari-hari dalam berkomunikasi	25.84	17.389	.307	.779
Setiap pegawai memiliki skill/keterampilan masing-masing	24.40	17.465	.398	.760
Pegawai handal dalam bekerja	25.32	17.691	.330	.771
Pegawai tekun dalam menjalankan pekerjaannya	24.45	18.140	.338	.768
Pegawai mengatur pekerjaannya dengan baik agar dapat menyelesaikan seluruhnya setiap harinya	24.97	18.110	.350	.766

Hasil uji validitas variabel kompetensi menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan menunjukkan bahwa $r_{hitung} = 1$ lebih besar dari $r_{tabel} = 0.2303$ dengan tingkat signifikansi 5% dinyatakan valid.

Tabel 5.78 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Setiap pegawai diberi kebebasan melakukan Aktivitas sehari-hari	42.40	38.132	.313	.731
Setiap pegawai mendapat perlakuan yang sama oleh pimpinan	42.60	36.326	.292	.732
Pegawai senantiasa mengerjakan pekerjaannya dengan baik meskipun tanpa diawasi pimpinan	43.33	36.974	.298	.731
Membiarkan teman menyelesaikan permasalahan atas pekerjaannya sendiri	42.49	36.920	.261	.735
Bawahan memenuhi segala kebutuhan pimpinan	42.48	37.086	.266	.734
Bawahan meminta tanggapan dan masukan kepada atasan terkait kinerjanya	42.52	36.420	.357	.725
Pimpinan memenuhi semua kebutuhan bawahan	43.14	34.842	.456	.714
Realisasi pekerjaan lebih tinggi daripada target yang ditentukan sebelumnya	43.75	35.994	.409	.720
Pegawai menyelesaikan pekerjaannya sebelum pulang	43.45	35.751	.360	.725
Setiap pegawai menyelesaikan pekerjaannya selalu dengan tepat waktu	43.36	36.121	.372	.724
Atasan mengakui andil atau kinerja bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi	42.73	36.229	.286	.733
Pimpinan memberi penghargaan (reward) bagi bawahan yang memiliki kinerja baik	43.26	35.223	.514	.711
Kinerja pegawai diakui oleh rekan/teman kerja	43.33	32.946	.573	.699
Melaksanakan tugas lebih penting daripada kepentingan pribadi	42.18	38.815	.080	.755
Pegawai Mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya sendiri	42.60	35.298	.361	.725

Hasil uji validitas variabel motivasi kerjamenunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan menunjukkan bahwa r_{hitung} (1) lebih besar dari r_{tabel} (0.2303) dengan tingkat signifikasinsi 5% dinyatakan valid.

Tabel 5.79 Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pegawai berkantor sesuai jam yang ditentukan	18.92	10.076	.175	.507
Pegawai memanfaatkan dengan maksimal jam kerja di kantor untuk menyelesaikan pekerjaannya	19.21	8.804	.326	.445
Pegawai menggunakan dengan maksimal seluruh fasilitas kantor untuk kepentingan pekerjaannya	18.37	10.875	.029	.558
Pegawai menjalankan pekerjaannya dengan teliti	18.71	10.513	.106	.530
Pegawai bekerja sesuai dengan aturan atau SOP yang berlaku	19.60	8.354	.327	.442
Pegawai menguasai SOP tersebut	20.14	7.981	.419	.394
Pegawai mematuhi segala peraturan dalam bekerja	19.27	8.924	.371	.429

Hasil uji validitas variabel disiplin kerjamenunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan menunjukkan bahwa r_{hitung} (1) lebih besar dari r_{tabel} (0.2303) dengan tingkat signifikasinsi 5% dinyatakan valid.

Tabel 5.80 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hasil pekerjaan pegawai sesuai target yang telah ditentukan sebelumnya	35.26	34.362	.147	.676
Hasil capaian kinerja pegawai maksimal dengan penggunaan tenaga dan waktu yang seadanya	34.86	33.175	.207	.670
Hasil capaian kinerja pegawai cukup baik meskipun minim penggunaan tenaga dan waktu	34.99	32.958	.270	.660
Hasil kerja pegawai yang maksimal dengan penggunaan fasilitas seadanya	35.15	31.463	.351	.647
Hasil capaian kinerja pegawai meningkatkan organisasi	34.60	31.993	.341	.649

Pegawai bekerja dengan meminimalisir segala permasalahan yang ada	33.96	30.679	.443	.633
Pegawai menghasilkan pekerjaan yang berkualitas	34.12	31.415	.464	.634
Pegawai menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya	34.71	31.319	.355	.646
Pegawai menyelesaikan pekerjaannya sebelum tiba masa deadlinenya	35.14	32.703	.398	.645
Hasil pekerjaan pegawai tetap maksimal meskipun diberikan deadline yang singkat	35.10	30.949	.339	.649
Jumlah pekerjaan senantiasa meningkat jumlahnya	34.73	34.091	.156	.676
Pegawai menghasilkan pekerjaan sesuai target atau sasaran	35.49	34.365	.137	.678
Pegawai senantiasa bekerja dengan hasil kreativitasnya yang dapat meningkatkan organisasi	35.10	30.755	.339	.649

Hasil uji validitas variabel Kinerja menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan menunjukkan bahwa r_{hitung} (1) lebih besar dari r_{tabel} (0.2303) dengan tingkat signifikansi 5% dinyatakan valid.

5.2.5.1.2 Uji Realibilitas

Tabel 5.81 Hasil Uji Realibilitas Kompetensi Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.773	9

Nilai Cronbach's alpha @ variabel kompetensi pegawai sebesar 0,773 lebih besar dari nilai Cronbach's Alpha @ = 0,06 sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner reliabel.

Tabel 5.82 Hasil Uji Realibilitas Motivasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.740	15

Nilai Cronbach's alpha @ variabel motivasi kerja sebesar 0,740 lebih besar dari nilai Cronbach's Alpha @ = 0,06 sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner reliabel.

Tabel 5.83 Hasil Uji Reliabilitas Disiplin Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.617	7

Nilai Cronbach's alpha @ variabel kompetensi pegawai sebesar 0,617 lebih besar nilai Cronbach's Alpha @ = 0,06 sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner reliabel.

Tabel 5.84 Hasil Uji Realibilitas Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.673	13

Nilai Cronbach's alpha @ variabel kompetensi pegawai sebesar 0,673 lebih bear dari nilai Cronbach's Alpha @ = 0,06 sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner reliabel.

5.2.5.2 Uji Asumsi Klasik

5.2.5.2.1 Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

Tabel 5. 85 Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		73
Normal Parameters ^{a..b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	5,49448172
Most Extreme Differences	Absolute	,067
	Positive	,067
	Negative	-,050
Kolmogorov-Smirnov Z		,573
Asymp. Sig. (2-tailed)		,898

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari hasil uji normalitas menggunakan metode Kolomogrov Smirnov didapatkan hasil signifikansi dari uji normalitas sebesar 0,898 dimana hasil tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa uji normalitas pada penelitian ini adalah terdistribusi normal.

5.2.5.2.2 Uji Multikolonieritas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.406	6.821		1.819	.073		
	Total X1 kompetensi	.362	.151	.273	2.405	.019	.919	1.088
	Total X2 Motivasi Kerja	.119	.085	.156	1.404	.165	.956	1.047
	Total X3 Disiplin Kerja	.312	.182	.192	1.713	.091	.947	1.056

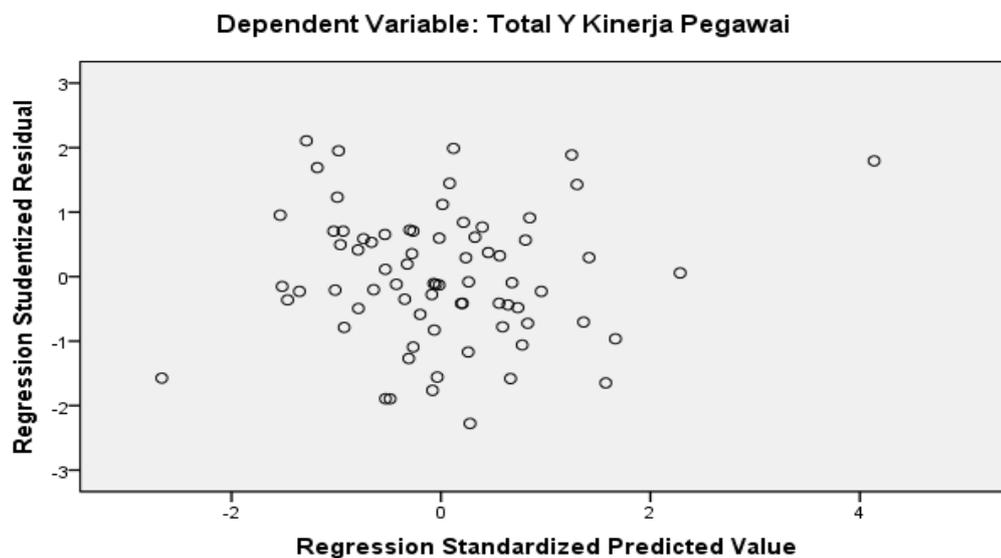
a. Dependent Variable: Total Y Kinerja Pegawai

Dari hasil perhitungan yang ada pada tabel hasil uji multikolonieritas, variabel bebas menunjukkan bahwa nilai VIF = 1 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan bebas dari multikolonieritas.

5.2.5.2.3 Uji Heterokedastisitas

Data tersebar di atas dan di bawah titik 0 pada sumbu Y, disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Scatterplot



5.2.5.3 Uji Hipotesis

5.2.5.3.1 Uji T (nilai t tabel: 1.994, sig (p): 0.05)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,406	6,821		1,819	,073
	Total X1 kompetensi	,362	,151	,273	2,405	,019
	Total X2 Motivasi Kerja	,119	,085	,156	1,404	,165
	Total X3 Disiplin Kerja	,312	,182	,192	1,713	,091

a. Dependent Variable: Total Y Kinerja Pegawai

5.2.5.3.1.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel kompetensi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini terlihat dari signifikan kompetensi (X_1) $0,019 < 0,05$, dan nilai $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 69) = 1,99495$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,405 > 1,99495$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

5.2.5.3.1.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini terlihat dari signifikan motivasi kerja (X_2) $0,165 > 0,05$, dan nilai $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 69) = 1,99495$. Berarti nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,404 < 1,99495$), maka H_0 diterima dan H_2 ditolak.

5.2.5.3.1.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel disiplin kerja (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini terlihat dari signifikan disiplin kerja (X_3) $0,091 > 0,05$, dan nilai $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1)$

= $t(0,025;69) = 1,99495$. Berarti nilai t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($1,713 < 1,99495$), maka H_0 diterima dan H_3 ditolak.

5.2.5.3.2 Uji F (nilai F tabel: 2.74, sig (p): 0.05)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	485,409	3	161,803	5,136	,003 ^a
	Residual	2173,632	69	31,502		
	Total	2659,041	72			

a. Predictors: (Constant), Total X3 Disiplin Kerja, Total X2 Motivasi Kerja, Total X1 kompetensi

b. Dependent Variable: Total Y Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas dapat dilihat pada nilai F_{hitung} sebesar 5,136 dengan nilai F_{tabel} adalah 3,13 sehingga nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $5,455 > 3,13$ dan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_4 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

5.2.5.3.3 Uji Koefisien Regresi Berganda/Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,427 ^a	,183	,147	5,613	2,122

a. Predictors: (Constant), Total X3 Disiplin Kerja, Total X2 Motivasi Kerja, Total X1 kompetensi

b. Dependent Variable: Total Y Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan SPSS 20, maka diperoleh persamaan regresi linera berganda sebagai berikut:

$$Y = 13.366 + 0,354X_1 + 0,114X_2 + 0,318X_3 + e$$

Persamaan regresi linier berganda di atas memperlihatkan hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent* secara parsial, dari persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai constanta adalah 13.366. artinya, jika tidak terjadi perubahan variabel kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja (nilai X_1 , X_2 dan X_3 adalah 0) maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar adalah sebesar 13.366 satuan.
2. Nilai koefisien regresi kompetensi adalah 0,354. Artinya jika variabel kompetensi (X_1) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel motivasi kerja (X_2), Disiplin Kerja (X_3) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar meningkat sebesar 0,354. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kompetensi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi kompetensi pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada kantor tersebut.
3. Nilai koefisien regresi motivasi kerja adalah 0,114. Artinya jika variabel motivasi kerja (X_2) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel kompetensi (X_1), Disiplin Kerja (X_3) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar meningkat sebesar 0,114. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi motivasi kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota

Makassar, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada kantor tersebut.

4. Nilai koefisien regresi disiplin kerja adalah 0,318. Artinya jika variabel disiplin kerja (X_3) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel kompetensi (X_1), motivasi kerja (X_2) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar meningkat sebesar 0,318. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi disiplin kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada kantor tersebut.
5. Nilai koefisien determinasi terdapat pada nilai Adjusted R Square sebesar 0,183. Hal ini berarti kemampuan variabel bebas (X_1 =kompetensi, X_2 =motivasi dan X_3 = disiplin kerja) dalam menjelaskan variabel terikat (Y =kinerja pegawai) adalah sebesar 18,3% dan selebihnya 81,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja dan pola pola komunikasi dan relasi antar pegawai yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

5.3 Pembahasan

5.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Variabel kompetensi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal

ini terlihat dari signifikan kompetensi (X_1) $0,019 < 0,05$, dan nilai $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 69) = 1,99495$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,405 > 1,99495$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Nilai koefisien regresi kompetensi adalah 0,354. Artinya jika variabel kompetensi (X_1) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel motivasi kerja (X_2), Disiplin Kerja (X_3) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar meningkat sebesar 0,354. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kompetensi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi kompetensi pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada kantor tersebut.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Revita (eJurnal *katalogies*, 2015) bahwa hasil uji hipotesis secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Sigi.

Kompetensi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari pegawai karena menyangkut bagaimana pegawai tersebut menjalankan tugasnya sehingga tujuan organisasi tersebut tercapai. Tuntutan terhadap pegawai untuk memiliki kompetensi yang baik sudah lama didengungkan. Oleh karena itu, pemerintah daerah terus berupaya untuk dapat meningkatkan kompetensi pegawainya.

Salah Satu upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan program pelatihan kepada pegawai secara berkala sesuai dengan perubahan-perubahan regulasi yang terus berkembang. Pengetahuan yang luas, keterampilan dalam

menyelesaikan tugas dan sikap yang baik dalam memberikan pelayanan harus dimiliki oleh seluruh pegawai karena tujuan utama pemerintah daerah adalah memberikan pelayanan yang terbaik.

5.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Variabel motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini terlihat dari signifikan motivasi kerja (X_2) $0,165 > 0,05$, dan nilai $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 69) = 1,99495$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($1,404 < 1,99495$), maka H_0 diterima dan H_2 ditolak.

Nilai koefisien regresi motivasi kerja adalah 0,114. Artinya jika variabel motivasi kerja (X_2) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel kompetensi (X_1), Disiplin Kerja (X_3) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar meningkat sebesar 0,114. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi motivasi kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada kantor tersebut.

Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya insentif yang cukup tinggi diberikan kepada pegawai namun belum bisa berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, lemahnya dorongan atau keinginan untuk bekerja dari dalam diri pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Selain itu, rendahnya tanggung jawab pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dan rendahnya peranan pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai

masih minim. Hal tersebut dapat dilihat pada rendahnya pengakuan pimpinan yang ditandai dengan tidak adanya pemberian reward bagi pegawai yang berprestasi menjadi salah satu hal yang penyebab rendahnya motivasi kerja pegawai.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayer, dkk. (Jurnal Agri, 2016) bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian Supiori karena adanya dorongan dari dalam diri pegawai untuk mau meningkatkan kualitas kerja, bertanggungjawab serta selalu optimis untuk meraih keberhasilan sehingga semakin tinggi motivasi pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Variabel disiplin kerja (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Hal ini terlihat dari signifikan disiplin kerja (X_3) $0,091 > 0,05$, dan nilai $t_{tabel} = t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,025; 69) = 1,99495$. Berarti nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($1,713 < 1,99495$), maka H_0 diterima dan H_3 ditolak.

Hal tersebut dikarenakan masih rendahnya kedisiplinan pegawai baik unsur pimpinan maupun unsur jabatan teknis dalam menjalankan aturan yang telah dibuat. Dengan demikian, aturan atau Sistem Operasional Prosedur (SOP) yang dibuat bukannya untuk ditati namun hanya sekedar dijadikan formalitas dan pelengkap semata padahal akan dapat menjadikan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar lebih maksimal dengan mematuhi aturan dan menerapkan SOP tersebut dalam menjalankan pekerjaannya.

Nilai koefisien regresi disiplin kerja adalah 0,318. Artinya jika variabel disiplin kerja (X3) meningkat sebesar 1% dengan asumsi variabel kompetensi (X1), motivasi kerja (X2) dan konstanta (a) adalah 0 (nol), maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar meningkat sebesar 0,318. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi disiplin kerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai pada kantor tersebut.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdurahman Basalamah, dkk (2018) bahwa hanya variabel kompetensi dan motivasi yang paling dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun disatu pihak penerapan disiplin pegawai merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Makassar. Artinya semakin tinggi kompetensi pegawai, maka akan semakin tinggi prestasi dan disiplin kerja pegawai.

Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Haedar, dkk. (AkMen, 2020) menunjukkan bahwa secara parsial dan parsial variabel disiplin kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Namun, variabel disiplin kerja yang sangat dominan pengaruhnya dibandingkan dengan variabel lainnya.

Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan,

kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban. Berhubung kedisiplinan sudah menyatu dengannya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana Ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. kedisiplinan hakikatnya adalah sekumpulan tingkah laku individu maupun mahasiswa yang mencerminkan rasa ketaatan, kepatuhan, yang didukung oleh kesadaran untuk menunaikan tugas dan kewajiban dalam rangka pencapaian tujuan.

5.3.4 Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian dapat dilihat pada nilai Fhitung sebesar 5,136 dengan nilai Ftabel adalah 3,13 sehingga nilai Fhitung > Ftabel atau 5,455 > 3,13 dan tingkat signifikansi $0,003 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_4 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Hal tersebut menunjukkan bahwa secara parsial (terpisah) hanya kompetensi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Sementara variabel motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Akan tetapi, jika variabel kompetensi, motivasi dan disiplin kerja tersebut digabung maka akan membentuk sebuah

kekuatan yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Nilai koefisien determinasi terdapat pada nilai Adjusted R Square sebesar 0,183. Hal ini berarti kemampuan variabel bebas (X_1 =kompetensi, X_2 = motivasi dan X_3 = disiplin kerja) dalam menjelaskan variabel terikat (Y =kinerja pegawai) adalah sebesar 18,3% dan selebihnya 81,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja dan pola komunikasi dan relasi antar pegawai yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Suparno dan Sudarwati (Jurnal Paradigma, 2014) bahwa variabilitas variabel independen sebesar 49,7 % sedangkan sisanya 50,3% dijelaskan pada variabel lainnya yang tidak ikut terobservasi seperti variabel lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Artinya, semakin baik kompetensi pegawai maka semakin meningkat kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
- 2) Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
- 3) Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.
- 4) Kompetensi pegawai, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Artinya, secara parsial hanya kompetensi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun jika digabung secara bersama-sama antara kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja maka akan mempengaruhi kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan rekomendasi sebagai berikut:

- 1) Pada aspek kompetensi SDM, pimpinan perlu membuat program pelatihan secara kontinyu dalam rangka meningkatkan keterampilan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. Mendorong pegawai baik yang berstatus PNS maupun honorer agar melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi agar dapat meningkatkan kompetensinya sehingga berdampak positif terhadap kinerjanya.
- 2) Pada aspek motivasi kerja, pihak pimpinan seharusnya memberikan jaminan kerja kepada pegawai agar tidak selalu adanya mutasi pegawai yang menghantui pegawai sehingga tidak fokus dalam bekerja. Pimpinan juga seharusnya memberikan fasilitas kerja yang memadai agar pegawai dapat lebih fokus dan nyaman dalam bekerja. Melakukan sosialisasi SOP secara intens kepada pegawai agar memahami SOP tersebut sehingga mudah dalam menjalankannya. Pimpinan harus berlaku adil kepada bawahannya dengan memberikan penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan sanksi (*punishment*) bagi pegawai yang berkinerja buruk.
- 3) Pada aspek disiplin kerja, pegawai seharusnya lebih disiplin dalam menjalankan segala aturan yang berlaku. Pegawai seharusnya menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum pulang kantor sehingga pekerjaannya tidak bertumpuk.
- 4) Pada aspek kinerja pegawai, seharusnya pegawai lebih disiplin dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat selesai dengan tepat waktu. Pegawai sebaiknya lebih memacu diri dalam bekerja sehingga pekerjaannya dapat mencapai target yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abdullah, M. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ali, E., Maulana. 2012. *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: PT. Multicerdas Publishing.
- Fahmi, I.. 2011. *Analisa Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2010. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS. Cetakan Keempat*. Semarang: Badan Penelitian Univeristas Dipenogoro.
- Hutapea, Parulian & Nurianna, Thoha. 2011. *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A.A. Anwar, Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah,. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moenir. 2012. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, V., & Sagala, E. Jauvani, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Teori dan Praktek*. (2). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima)*. Bandung: PT Refika.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2014. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

- Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketiga*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, et al. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal

- Abdurahman, Basalamah, dkk. 2018. Pengaruh Kompetensi, Kedisiplinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai BKD Pemerintah Kota Makassar. *TATA KELOLA*: 51-58.
- Ayer, E. Johan. 2016. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Supiori. *Jurnal Agri-Sosio Ekonomi Unsrat*, 12 (3A): 27-46.
- Dally, Sukmawati. 2017. Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Koordinasi Wilayah Priangan Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Publik*, 11 (01): 269-278.
- Febiningtyas, Rista Eka Rachim, & Ekaningtyas Diah. 2014. The Effect of Leadership, Motivation, and Work Discipline On the Employees' Performance of Finance Section In the Regional Working Unit In Tulungagung Regency. *Jurnal The Indonesian Accounting Review*. 4 (02): 97-106.
- Haedar, Mashur Rasak, & Muhammad Hidayat. 2020. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. *AkMen Jurnal Ilmiah STIE Nobel Indoneisa*. 17 (2): 183-193.
- Muhayyar Sabir, Saban Echdar, & Maryadi. 2020. Pengaruh Kompetensi Individu, Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Barru. *Jurnal Nobel Management Review (NMaR)*, 1 (01): 112-125.

- Revita, Meri. 2015. Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Energy dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Sigi. *eJurnal Katalogies*. 3 (9): 159-170.
- Rivky, Pomalingo, dkk. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Penanggulangan bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15 (05): 528-537.
- Subriah, Mashur Razak, & Syamsul Alam. 2020. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Majene. *Jurnal Nobel Management Review (NMaR)*, 1 (01): 38-49.
- Suparno dan Sudarwati. 2014. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sragen. *Jurnal Paradigma*, 12 (01): 12-25.