

TESIS

**PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

***THE INFLUENCE OF COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE
AT THE AGENCY FOR LOCAL GOVERNMENT REVENUE
OF SOUTH SULAWESI PROVINCE***



Moch. Bukti

Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
MAKASSAR
2017**

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN


disusun dan diajukan oleh

MOCH. BUKTI

Nomor Pokok Mahasiswa : 2015.02.071


telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
pada tanggal 12 Oktober 2017
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui,
Komisi Penasihat,**


Prof. Dr. Ismail Said, SH, MH
Ketua


Nuraeni Sayuti, SE.M.Si
Anggota

**Mengetahui,
Ketua STIA LAN Makassar**


Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D
NIP. 19640706 199303 1 001

TESIS

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

**JUDUL : PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS
PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SULAWESI
SELATAN**

Pada hari ini Kamis, 12 Oktober 2017 telah dilaksanakan Ujian Tesis Mahasiswa atas nama **Moch. Bukti** dengan Nomor Pokok Mahasiswa **2015.02.071**

Telah menyempurnakan tesis sesuai saran dan rekomendasi Tim Penguji, jika setiap anggota penguji menandatangani persetujuan di bawah ini.

Ketua Tim : Dr. Ngadijono, M.Ed
Sekretaris : Erni Cahyani Ibrahim, SE.Ak.MM
Anggota : 1. Prof. Dr. Ismail Said, SH, MH
2. Nuraeni Sayuti, SE.M.Si




SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa sesungguhnya :

1. Karya Tulis saya berupa TESIS, saya ajukan untuk mendapatkan gelar akademik berupa MAGISTER di STIA LAN Makassar, merupakan karya asli saya dan belum pernah diajukan oleh siapapun juga maupun pada perguruan tinggi lainnya.
2. Adapun pada karya tulis saya, terdapat tulisan yang saya kutip dan jelas disebutkan nama pengarang serta tercantum sebagai daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan ataupun ketidak benaran maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar dan sanksi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Makassar, 12 OKTOBER 2017
Yang menyatakan,




..... MOCH. BURTI
.....
NPM. 2015.02.071

KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji syukur kahadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya penulisan Tesis yang berjudul “PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN” dapat diselesaikan. Keberhasilan ini tidak terlepas dari bimbingan Ketua Komisi Penasehat **Prof. Dr. Ismail Said, SH, MH** dan Anggota Komisi Penasehat **Nuraeni Sayuti, SE, M.Si**. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih dengan diiringi “Doa” semoga amal baik mereka diterima dan mendapat bantuan dari Allah SWT. Ucapan ini disampaikan kepada :

1. Prof. Amir Imbaruddin MDA Ph.D selaku Ketua STIA LAN Makassar
2. Dr. Halim, SH, MH selaku Ketua Prodi Pascasarjana Ilmu Administrasi STIA LAN Makassar.
3. Drs. H. Tautoto TR. M.Si Kepala Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Semua pihak yang telah membantu terutama pegawai dan staf STIA LAN Makassar.
5. Bapak, Ibu dan Kakak Tercinta yang tak henti-hentinya memberikan dorongan dalam menyelesaikan study.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa, proposal ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan, semua itu disebabkan

keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan proposal ini. Akhir kata penulis persembahkan karya tulis ini untuk Orang Tua, Kakak tercinta dan seluruh keluarga yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tulisan ini.

Makassar, Agustus 2017

Penulis,

Moch. Bukti

ABSTRAK

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

Penulis : Moch. Bukti
Pembimbing I : Prof. Dr. Ismail Said, SH, MH
Pembimbing II : Nuraeni Sayuti, SE, M.Si

Pokok permasalahan yang menjadi fokus penelitian ini menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dan kinerja pegawai, dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan menggunakan analisa kuantitatif, yang bersifat mencari hubungan antara variabel (X1) dan (X2) terhadap variabel (Y1), disini variabel (X1) adalah kompensasi finansial, (X2) kompensasi nonfinansial dan variabel (Y1) adalah kinerja pegawai. Sampel digunakan adalah seluruh pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dengan jumlah 93 orang pegawai/responden. Penarikan sampelnya menggunakan teknik sampling jenuh. Data yang diperoleh kemudian akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisa data kuantitatif.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kompensasi finansial lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan kompensasi nonfinansial.

Kata kunci (*key word*) : kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial, kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE AGENCY FOR LOCAL GOVERNMENT REVENUE OF SOUTH SULAWESI PROVINCE

Author : Moch. Bukti
Supervisors : Ismail Said
Nuraeni Sayuti

The problem analysed in the study was about employee performance. The objective of the study was to understand the influence of compensation on employee performance at the agency for local government revenue of South Sulawesi province.

The study applied a quantitative method to discover the relationship between variable of financial compensation (X1) and variable of non-financial compensation (X2) and variable employee performance (Y1). All 93 employees of the agency participated as respondents of the study. The data collected were then analysed with quantitatively.

The results of the study showed that the financial and non-financial compensation positively and significantly influenced employee performance. Financial compensation, however, had stronger influence on employee performance compared to non-financial compensation.

Key words: financial compensation, non-financial compensation, employee performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	14
B. Kompensasi.....	23
C. Kinerja Pegawai	40
D. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	50
E. Hasil Penelitian Yang Relevan	57
F. Definisi Operasional Variabel Penelitian	59
G. Model Penelitian.....	61
H. Hipotesis	61

BAB III DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	63
B. Populasi dan Sampel	64
C. Teknik Pengumpulan Data	65
D. Instrumen Pengumpulan Data	68
E. Teknik Pengolahan Data & Analisa Data	69

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokus/Objek Penelitian.....	76
B. Karakteristik Responden	81
C. Deskripsi Hasil Penelitian.....	83
D. Pengujian Hipotesis	140
E. Pengujian Hipotesa.....	143
F. Pembahasan	146

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	149
B. Saran	150

DAFTAR PUSTAKA.....	152
----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1. Kompensasi Finansial Pegawai Tahun 2015-2016.....	11
2. Tabel 2. Populasi Penelitian	64
3. Tabel 3. Kelompok Umur Responden.....	81
4. Tabel 4. Jenis Kelamin Responden	82
5. Tabel 5. Tingkat Pendidikan Responden.....	82
6. Tabel 6. Tanggapan Responden Tentang Gaji yang Diberikan Sesuai Dengan Jadwal yang Disepakati.....	85
7. Tabel 7. Tanggapan Responden Tentang Gaji yang Diberikan Sesuai Dengan Jabatan Pegawai.....	86
8. Tabel 8. Tanggapan Responden Tentang Gaji yang Diberikan Sesuai Dengan Pengorbanan yang Diberikan.....	87
9. Tabel 9. Tanggapan Responden Tentang Penilaian Hasil Kerja Mempengaruhi Besarnya Bayaran.....	89
10. Tabel 10. Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Mengikuti Pelatihan Untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kemampuan.....	90
11. Tabel 11. Tanggapan Responden Tentang Pemberian Pujian Jika Pegawai Mengerjakan Tugas Dengan Baik... ..	92
12. Tabel 12. Tanggapan Responden Tentang Insentif yang Diberikan Sesuai Dengan Kualitas Pekerjaan.....	93
13. Tabel 13. Tanggapan Responden Tentang Insentif yang Diberikan Sesuai Dengan Kuantitas Pekerjaan.....	94

14. Tabel 14.	Tanggapan Responden Tentang Insentif yang Diberikan Mampu Memenuhi Sebagian Kebutuhan Pokok.....	96
15. Tabel 15.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Memebrikan Dana Pensiun Kepada Pegawai.....	98
16. Tabel 16.	Tanggapan Responden Tentang Asuransi Kesehatan Dapat Membantu Kesejahteraan Keluarga Pegawai.....	99
17. Tabel 17.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Memberikan Pesangon Kepada Karyawan yang meninggal Dunia.....	100
18. Tabel 18.	Tanggapan Responden Tentang Bayaran di Luar Jam Kerja Sudah Memadai Pegawai.....	102
19. Tabel 19.	Tanggapan Responden Tentang Pegawai Mendapat Hak THR Tepat Waktu.....	103
20. Tabel 20.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Memberikan Kepercayaan Kepada Karyawan.....	105
21. Tabel 21.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Memberikan Kepercayaan Kepada Karyawan.....	107
22. Tabel 22.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Memberikan Kesempatan Mengikuti Pelatihan Karyawan.....	109

23. Tabel 23.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Memberikan Peluang Promosi Jabatan.....	110
24. Tabel 24.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Memberikan Peluang Atas Prestasi Karyawan.....	112
25. Tabel 25.	Tanggapan Responden Tentang Suasana dan Lingkungan Kerja Nyaman Dalam Bekerja.....	113
26. Tabel 26.	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Menyediakan Fasilitas Pendukung.....	115
27. Tabel 27.	Tanggapan Responden Tentang Adanya Toleransi Untuk Beribadah.....	116
28. Tabel 28.	Tanggapan Responden Tentang Pimpinan Perusahaan Bersikap Ramah dan Santun Kepada Karyawan.....	117
29. Tabel 29.	Tanggapan Responden Tentang Pimpinan Menjalin Komunikasi yang Baik Dengan Karyawan.....	118
30. Tabel 30.	Tanggapan Responden Tentang Karyawan Menjalin Komunikasi yang Terbuka Dalam Menjalankan Tugas.....	120
31. Tabel 31.	Tanggapan Responden Tentang Pegawai Mengerjakan Pekerjaan Penuh Perhitungan.....	121
32. Tabel 32.	Tanggapan Responden Tentang Pegawai Memiliki Skill Sesuai Pekerjaan yang Dikerjakan.....	122

33. Tabel 33.	Tanggapan Responden Tentang Pegawai Mengerjakan Suatu Pekerjaan Dengan Cekatan.....	123
34. Tabel 34.	Tanggapan Responden Tentang Pencapaian Volume Kerja yang Dihasilkan Sesuai Harapan.....	125
35. Tabel 35	Tanggapan Responden Tentang Perusahaan Menetapkan Target Kerja Dengan Penuh Perhitungan.....	126
36. Tabel 36	Tanggapan Responden Tentang Jumlah Pekerjaan yang Diberikan Pegawai Sesuai Target Kerja.....	127
37. Tabel 37	Tanggapan Responden Tentang Kehadiran Pegawai Sesuai Jam Kerja yang Telah Ditentukan.....	129
38. Tabel 38	Tanggapan Responden Tentang Karyawan Dapat Membagi Waktu Istirahat Dalam Bekerja.....	131
39. Tabel 39	Tanggapan Responden Tentang Karyawan Tidak Meninggalkan Kantor Pada Jam Kerja.....	132
40. Tabel 40	Tanggapan Responden Tentang Komunikasi Yang Baik dengan Rekan Kerja.....	133
41. Tabel 41	Tanggapan Responden Tentang Karyawan Selalu Mendiskusikan Hasil Yang Dicapai.....	134
42. Tabel 42	Tanggapan Responden Tentang Karyawan Bekerja sama Saat Menjalankan Tugas.....	135
43. Tabel 43.	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi Finansial.....	138

44. Tabel 44.	Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi Nonfinansial	138
45. Tabel 45.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai	139
46. Tabel 46.	Uji Reabilitas Variabel.....	140
47. Tabel 47.	Hasil Perhitungan Uji Parsial Coefficientsa.....	141
48. Tabel 48.	Hasil Perhitungan Uji Simultan ANOVAb.....	142
49. Tabel 49.	Hasil Perhitungan Uji Determinasi (R ²) Model Summary	143
50. Tabel 50.	Coefficientsa Finansial.....	144
51. Tabel 51.	Coefficientsa Kompensasi Nonfinansial.....	145

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1. Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah	10
2. Gambar 2. Komponen-Komponen Sistem Kompensasi	33
3. Gambar 3. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Penghargaan	52
4. Gambar 4. Model Motivasi Harapan Yang Disederhanakan.....	54
5. Gambar 5. Model Penelitian	61
6. Gambar 6. Struktur Organisasi.....	78
7. Gambar 7. Bagan Struktur Organisasi UPTD.....	79
8. Gambar 8. Pegawai Yang Mengikuti Diklat	91
9. Gambar 9. Pembayaran pajak dijemput oleh pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	96
10. Gambar 10. Kegiatan Sosialisasi UPT Wil Makassar II	103
11. Gambar 11. Surat Tugas Luar	106
12. Gambar 12. Surat Tugas	108
13. Gambar 13. Pegawai Mengikuti Kegiatan Diklat.....	111
14. Gambar 14. Suasana Ruang Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah	114
15. Gambar 15. Suasana Kantor Diluar Jam Kerja.....	119
16. Gambar 16. Pendataan Ke Mitra Pertamina.....	124
17. Gambar 17. Realisasi PKB BBN-KB	128
18. Gambar 18. Absen Manual Bulan Juli 2017	130
19. Gambar 19. Sosialiasi Pajak Daerah UPT Wil Barru	136

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan organisasi dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia. Apabila faktor sumber daya manusia sudah dianggap tidak mumpuni dalam suatu organisasi maka dapat dipastikan organisasi akan mengalami penurunan kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah sejauh mana/tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu. Sedangkan kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian masing-masing karyawan dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan menjadi elemen terpenting dalam mencapai kinerja organisasi yang memuaskan.

Sumber daya manusia lebih dari sekedar aset instansi pemerintahan yang menjadikan mitra dalam berusaha harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan oleh sumber daya manusia kepada instansi, karena setiap pegawai berhak mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinannya sebagai timbal balik atas jasa yang diberikannya, sehingga dapat mendorong para pegawai untuk lebih termotivasi dalam menjalankan kewajibannya sebagai seorang pekerja.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan

bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. (Sustrisno 2009:1)

Hubungan antar manusia (*human relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integritas yang cukup kukuh, mendorong kerja sama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Manajer dalam menciptakan hubungan antar manusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi psikologis, sosiologi, antropologi, etologi, sehingga dia memahami serta dapat mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan. (Hasibuan, 2009:136).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) ada pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM. Pada dasarnya semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain; ini memerlukan MSDM yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah yang selalu ada, revolusi teknologi. Lebih jauh persaingan global memaksa perusahaan besar maupun kecil untuk lebih sadar akan biaya-biaya dan produktivitas. Karena pentingnya isu-isu manajemen sumber daya manusia, masalah-masalah tersebut harus mendapatkan perhatian besar dari manajemen tingkat atas. (Mondy, 2008:4)

Banyak faktor yang menentukan apakah sebuah organisasi akan berhasil; sumber daya manusia hanyalah salah satunya. Kemampuan bersaing, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam pasar, dan banyak masalah lainnya yang terlibat. Manajemen yang efektif menentukan arah yang harus dituju organisasi, bagaimana cara menuju ke sana, dan kemudian mengadakan evaluasi secara rutin untuk melihat apakah organisasi telah berada di jalur yang benar. (Mathis & Jackson 2009:67)

Dalam suatu instansi, pegawai senantiasa mengharapkan penghasilan yang lebih memadai. Sistem penggajian pegawai negeri sipil

sekarang ini masih di bawah sistem penggajian swasta, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam situasi yang demikian menyebabkan timbulnya keinginan untuk mencari kompensasi lain di luar gaji. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2012 telah di atur masalah penggajian berdasarkan pangkat dan golongan, sedangkan untuk kompensasi lain seperti pemberian insentif di atur oleh masing-masing instansi.

Sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Diskusi pembuka tentang jenis pekerjaan dan menjadi seorang pemberi kerja terkemuka menekankan bahwa seberapa baik para karyawan melaukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan. (Mathis & Jackson 2009:113)

Selain karyawan dalam organisasi dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga bisa menjadi liabilitass atau penghambat. Ketika beberapa karyawan tahu bagaimana melakukan pekerjaannya, ketika karyawan terus-menerus meninggalkan organisasi, dan ketika karyawan tetap bekerja namun tidak efektif, sumber daya manusia merupakan malasah kompetitif yang menempatkan organisasi dalam kondisi yang merugi. Kinerja individu, motivasi, dan retensi karyawan merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia. (Mathis dan Jackson 2009:113)

Seseorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya, akan tetapi dapat terletak pada faktor-faktor lain, misalnya pada imbalan yang diperolehnya. Misalnya seorang dokter muda yang ditempatkan di suatu daerah yang terpencil sangat mungkin “tidak puas” dengan kondisi kerjanya, tetapi pada waktu yang bersamaan mereka “puas” karena dapat mengabdikan pengetahuannya demi kesejahteraan masyarakat yang tanpa kehadirannya tidak akan mungkin memperoleh pelayanan pengobatan oleh seorang tenaga profesional.

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya. Dalam praktek korelasi berarti juga seorang karyawan yang puas akan hadir ditempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat sehingga ia mangkir. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak atau kurang puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja. Dengan demikian, salah satu cara yang paling efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerja. Yang dimana kepuasan kerja itu terjadi dalam salah satu faktor adalah pemeberian kompensasi.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara pemberian kompensasi sebagai hasil balas jasa dari semua usaha yang telah dilakukan bagi perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan untuk memacu kinerja karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing. Peran kompensasi cukup besar dalam membentuk karyawan potensial. Kompensasi yang tinggi dan relevan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerjanya akan turun (Handoko, 2011:155).

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. (Sustrisno 2009:181)

Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya

menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberikan balas jasa yang setimpal kepada mereka. (Sustrisno 2009:181-182)

Jika para anggota organisasi diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif. Artinya jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar, akan tetapi juga lebih adil. Dikatakan bahwa ada kaitannya dengan berbagai segi kehidupan karyawan para anggota organisasi seperti prestasi kerja, keluhan, tingkat kemangkiran yang tinggi, seringnya terjadi kecelakaan dalam pelaksanaan tugas bahkan pemogokan serta keinginan pindah bekerja ke organisasi yang lain. Kalaupun para pegawai tidak meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain, yang sangat mungkin terjadi ialah timbulnya berbagai masalah dalam kekaryawannya bersifat psikologis, teknis dan administratif.

Sebelum memasuki fenomena dalam instansi pemerintah tersebut saya telah bekerja sebagai pegawai honorer di instansi tersebut sehingga sedikitnya mengetahui beberapa tentang masalah yang saya ambil. Ketertarikan saya mengambil masalah tersebut karna terlihatnya kinerja pegawai yang kurang efektif terkait karena kurangnya pemberian kompensasi yang ada untuk memotivasi kinerja pegawai mewujudkan tujuan instansi tersebut. Karena yang kita ketahui bahwa sumber daya manusia adalah asset dari organisasi baik instansi pemerintah maupun

non pemerintah sehingga yang mesti di jaga adalah sumber daya manusia yang ada agar tujuan dapat terpenuhi.

Salah satu cara menjaga sumber daya yang ada khususnya manusianya adalah dengan memberi kompensasi baik secara finansial maupun non finansial untuk sebagai motivasi melakukan kinerja-kinerjanya dalam organisasi tersebut terutama pada instansi pemerintah Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Kompensasi finansial yang didapat seperti gaji, upah, upah insentif sedangkan kompensasi non finansial salah satunya seperti asuransi, fasilitas kantor, tunjangan. Namun fenomena yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang mudah di temukan terkait dalam kompensasi non finansial yaitu kurangnya pengadaan fasilitas salah satunya pada jaringan yang ada sehingga memperlambat kinerja khususnya dalam sistem pelayanan. Dan masih ada lagi beberapa yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan dalam kompensasi finansialnya menyangkut masalah gaji insentif atau bonus yang lebih meningkatkan kinerja pegawai namun sering terjadi pemberian insentif yang tidak adil, keterlambatan atau pengurangan insentif atau bonus secara tiba-tiba sehingga membuat para pegawai merasa kecewa akan adanya pengurangan di sebabkan tidak tercapainya target tahunan ataupun bulanan. Dalam hal ini sebagai bahan untuk melakukan penelitian apakah kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh pada kinerja pegawai baik itu berpengaruh positif atau pun negatif bagi organisasi ataupun bagi pemerintah.

Karena kompensasi mempengaruhi organisasi dan para karyawan, maka penyusunan suatu sistem kompensasi perlu dilakukan secara efektif serta sasaran maupun prosedur yang digunakan perlu ditingkatkan melalui administrasi kompensasi. (Kadarisman 2014:426)

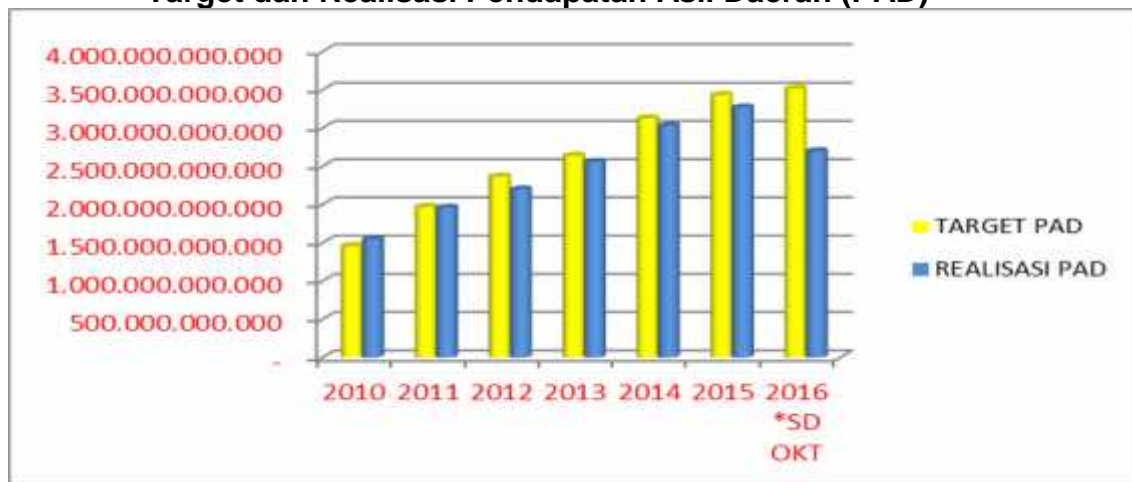
Dinas Pendapatan Daerah adalah merupakan salah satu dinas yang bertugas untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan menerima, baik ditingkat pusat maupun ditingkat daerah. Namun di sisi lain, pemerintah daerah juga sedang giat-giatnya berupaya untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) melalui pemungutan Pajak daerah dan retribusi daerah.

Tujuan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dengan misi kesatu "Meningkatkan Penerimaan Pendapatan Daerah sebagai sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan". Untuk menghasilkan tujuan organisasi dengan baik membutuhkan kinerja pegawai yang maksimal dengan cara salah satunya yaitu memberikan motivasi agar pegawai giat dalam bekerja. Motivasi salah satunya yang di berikan kepada pegawai yaitu seperti kompensasi.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional, tujuan organisasi tidak akan maksimal, bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, timbulnya berbagai masalah dalam pegawai

bersifat psikologis, teknis dan administratif. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Dalam hal ini meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) melalui pemungutan Pajak daerah dan retribusi daerah. Dapat dilihat dari gambar 1 yang ada di bawah.

Gambar 1
Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD)



Sumber Raelisasi Pendapatan Daerah (Apbd) Sulawesi Selatan Tahun 2010 Sampai Oktober 2016

Berdasarkan Grafik hasil realisasi yang di capai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat di ambil kesimpulan bahwa target per tahunnya tidak pernah mencapai kecuali pada tahun 2010. Dalam grafik di atas di katakan bahwa tidak terealisasinya target pertahunnya dipengaruhi oleh kinerja pegawai yang kurang baik. Melihat fenomena yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan bahwa tingkat kompensasi pada kantor ini masih jauh dari harapan pegawai sehingga pegawai tidak puas atas kompensisasi yang diberikan yang berdampak terhadap realisasi pendapatan asli daerah (PAD) pada Provinsi Sulawesi Selatan.

Manfaat dari tabel di atas dapat kita ketahui bahwa dari hasil realisasi di atas yang di capai pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan masih belum bisa tercapai, sehingga ada kemungkinan pengaruh pemberian kompensasi kepada pegawai pada kantor ini masih jauh dari harapan.

Fenomena yang terjadi pada kantor dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah meningkatnya Kompensasi Finansial yang diberikan kepada pegawai khususnya mengenai pemberian gaji, tunjangan, dll. Berikut dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1
Kompensasi Finansial Pegawai Tahun 2015-2016

Uraian	TA 2015	TA 2016
Gaji dan Tunjangan Pegawai	7.065.135.113.346	8.000.462.251.809
Gaji dan Tunjangan Pejabat	530.749.165.764	582.180.426.577
Gaji dan Tunjangan Non PNS	388.438.133.809	2.736.494.982.385
Gaji Lembur	590.207.671.033	618.502.656.425
Tunjangan BPJS	283.706.978.601	283.389.679.000
Jumlah	Rp8,858,237,062,553	Rp12,120,929,996,196

Sumber : Data Primer Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulsel

Berdasarkan tabel 1. tentang kompensasi finansial pegawai pada tahun 2015-2016 terjadi peningkatan yaitu pada tahun 2015 jumlah total kompensasi finansial sebesar Rp8,858,237,062,553 dan pada tahun 2016 terjadi peningkatan kompensasi finansial sebesar Rp12,120,929,996,196. Menunjukkan bahwa kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berangkat dari semua hal di atas penjelasan fenomena yang terjadi pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan terkait kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini, Bagaimanakah Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimanakah pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

- a) Bagi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan khususnya Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumbangan pemikiran dan masukan bagi dinas/badan/biro terkait untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui penerapan teori kompensasi terhadap kinerja yang baik.
- b) Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu persyaratan dalam penyelesaian studi pada Magister Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Lembaga Administrasi Negara di Makassar konsentrasi Sumber daya Aparatur.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan Sunyoto (2012:3).

Menurut Panggabean (2007:15) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

“Menurut Hasibuan (2002:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan

efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sumber daya manusia adalah makhluk yang sadar diri, ini berarti bahwa faktor tersebut adalah satu-satunya makhluk hidup yang mempunyai pengetahuan atas kehadiran sendiri. Artinya sumber daya manusia mampu mempelajari, menganalisis, mengetahui dan menilai dirinya

Menurut Simamora dalam (Sustrisno 2009:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler dalam (Sustrisno 2009:5-6), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, meliputi perekrutan, penyingkiran, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset sebuah organisasi yang paling berharga, karena dengan sumber daya manusia yang baik maka diharapkan mampu untuk menjawab semua tantangan yang datang baik dari dalam maupun luar organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Hermanto, 2005:131). Kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dapat terpenuhi dengan dilakukannya pengembangan sumber daya manusia (SDM), terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Hermanto, 2005:131)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11)

Menurut Yuli (2005:15) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan dan manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka persaingan ini organisasi/perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi.

Werther dan Davis (1996:18), menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah "pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumberdaya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2002:14-15) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti

jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada harapan penahapan perkembangan yang terjadi masing-masing organisasi. Menurut Cushway (Sustrisno, 2009:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan

mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan yang penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan (*knowledges*) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan karena mempunyai keahlian/keterampilan (*skills*) yang diperlukan.
4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya. Ruky (Sustrisno, 2009: 8)

Permasalahannya adalah bagai mana cara sebuah organisasi untuk memiliki anggota atau cara sebuah perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki karakteristik seperti itu? Caranya tiada lain adalah dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk organisasi/perusahaannya secara tepat dan efektif. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang.

4. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Wirawan (2015:28-29) fungsi MSDM adalah kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh MSDM sebagai bagian dan untuk mendukung aktivitas manajemen keseluruhan atau manajemen umum perusahaan/organisasi. Fungsi-fungsi manajemen MSDM tersebut sebagai berikut:

- a. Perencanaan strategik SDM adalah proses perencanaan SDM jangka panjang yang merupakan bagian daripada perencanaan strategik manajemen organisasi,
- b. Perencanaan SDM adalah proses menyusun rencanan SDM dan merupakan rencana operasional atau *action plan* untuk melaksanakan rencana strategik SDM.
- c. Membangun kinerja. SDM yang ada harus bekerja secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ada dalam dekripsi tugasnya (*job description*).
- d. Imbalan SDM. SDM bekerja dengan tujuan untuk menghidupi dan mensejahterakan dirinya dan keluarganya dan kehidupan di hari tuanya ketika sudah tidak mampu bekerja lagi.
- e. Hubungan industrual. Salah satu fungsi penting dari MSDM adalah hubungan industrial yaitu membangun hubungan baik antara perusahaan dengan para karyawannya khususnya dengan organisasi karyawan-serikat pekerja/serikat buruh atau *union* yang sering mempunyai tujuan, keinginan dan harapan yang saling bertentangan.
- f. Manajemen SDM Internasional. Bagi perusahaan-perusahaan multinasional dan lembaga-lembaga internasional seperti Perseritakan Bangsa-Bangsa (*United Nations*) yang unit kerjanya beroperasi di berbagai negara mempunyai SDM di berbagai negara tempat beroperasi.
- g. Sistem Informasi MSDM. MSDM memerlukan pencatatan aktivitas MSDM dan data informasi SDM organisasi/perusahaan (SIMSDM).
- h. Memimpin. Pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM dalam bentuk aktivitas MSDM dipimpin oleh para manajer SDM dan manajer yang terkait seperti para supervisor teknis di unit-unit kerja.

Menurut Hasibuan (2002:21-23) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

- a. Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta

- efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
 - e. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan organisasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
 - f. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
 - g. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
 - h. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
 - i. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
 - j. Kedisiplinan merupakan fungsi SDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
 - k. Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Kegiatan sumber daya manusia merupakan proses manajemen SDM yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai Sustrisno (2009:9-10):

1. Perencanaan
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja,

delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Pengendalian
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengembangan
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. Kompensasi
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. Pengintegrasian
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. Pemeliharaan
Pemeliharaan merupakan kegiatan Pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
9. Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang paling penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
10. Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Orang-orang yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sistem MSDM yang terintegrasi. Terdapat lima area fungsional dikaitkan dengan MSDM yang efektif: penyedia staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan karyawan

dan buruh. Adapun penjelasan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Mondy 2008:5) sebagai berikut:

- a. Penyediaan staf (*staffing*) merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development/HDR*) adalah fungsi MSDM yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.
- c. Kompensasi. Pertanyaan mengenai seberapa jauh gaji yang adil telah mengusik manajemen, serikat pekerja dan para karyawan sejak dulu. Suatu sistem kompensasi yang terencana matang memberi para karyawan imbalan-imbalan yang layak dan adil atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- d. Keselamatan adalah perlindungan bagi karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik atau emosi.
- e. Hubungan kekarawanan dan perburuan. Hubungan ini adalah norma yang dapat diterima bagi banyak pemberi kerja, namun sebagian besar perusahaan dewasa ini lebih cenderung memiliki lingkungan yang bebas serikat kerja. Ketika suatu serikat pekerja mewakili para karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia seringkali disebut sebagai hubungan industrial, yang menangani pekerjaan untuk melakukan perundingan kolektif.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja.

Ada beberapa definisi kompensasi yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya Saydam dalam (Sustrisno, 2009:181) mengemukakan bahwa:

Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan.

Panggabean dalam (Sustrisno, 2009:181) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Sedangkan Singodimedjo dalam (Sustrisno, 2009:182) mengemukakan kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya kepada perusahaan tersebut. Dari definisi-definisi sebagaimana tersebut diatas, kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan organisasi pada para pekerjanya sebagai bentuk penggantian atas kinerjanya yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial seperti gaji pokok, insentif dan tunjangan-tunjangan lainnya dan bentuk non finansial seperti tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, serta adanya promosi sebagai pegawai yang berpotensi. Dari definisi tersebut dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan. Oleh

karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil lebih dipertajam.

Rivai (2005:357) menjelaskan sebagai berikut.

“pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam kegiatan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.”

Tohardi dalam (Sustrisno, 2009:182) mengemukakan kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Sedangkan Handoko dalam (Sustrisno, 2009:182) mengemukakan yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Werther dalam (Priansa, 2014:319) mengemukakan kompensasi sebagai berikut:

“kompensasi merupakan suatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Jika dikelola dengan baik, maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga pegawai dengan baik”.

Martoyo dalam (Priansa, 2014:319) mengemukakan kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial). Sedangkan

Sastrohadiwiryono dalam (Priansa, 2014:319) mengemukakan kompensasi adalah sebagai berikut:

“kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Organisasi yang tidak mampu memberikan kompensasi yang memadai bagi pegawai serta cenderung tidak memberikan kepuasan bagi pegawainya akan rawan terhadap kegoncangan, karena pegawai akan bekerja dengan semangat yang rendah dan loyalitas yang rapuh. Selain itu organisasi pun akan dibayang-bayangi aksi protes dan demo yang mungkin saja akan dilakukan oleh pegawai sehingga organisasi akan rawan terhadap stabilitas produksi maupun pelayanan.

Simamora (1997:539-540) mengemukakan sebagai berikut.

“kompensasi (compensation) meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.”

Sebagai penghargaan atas penyerahan dan pemberian segenap hasil atau *performance* pegawai kepada organisasi, maka organisasi memberikan balas jasa, imbalan jasa, penghargaan, penghasilan, kompensasi atau *reward*. Ditinjau dari sisi pandang organisasi, pemberian imbalan jasa atau penghasilan akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh pegawai bagi organisasi tempatnya bekerja. Hal tersebut akan

mempengaruhi seberapa jauh tujuan organisasi dapat dicapai, bahkan dapat mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi tersebut.

“Menurut Hasibuan (2003:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang karta kepada karyawan bersangkutan”.

Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi dibayar dengan barang. Contoh, kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pada prinsipnya memang pemberian kompensasi tersebut merupakan hasil penjualan tenaga para pegawai terhadap organisasi. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para pegawai telah memberikan segala kemampuan kerjanya pada organisasi, maka organisasi sewajarnya menghargai jerih payah pegawai tersebut dengan cara memberikan balas jasa atau kompensasi yang setimpal kepada pegawai.

2. Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2008:122-123) program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko

pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

2. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas upah minimal permintaan dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia harus selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

3. Jenis-Jenis Kompensasi

Sistem kompensasi banyak jenisnya, jumlah dan jenis komponen berbeda di setiap negara. Kompensasi pertama dapat dikelompokkan menjadi kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung adalah kompensasi yang secara langsung diterima oleh pegawai/karyawan sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai secara tidak langsung dari Fisher dalam (Wirawan, 2015:370).

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi finansial dan inatura yang diterima secara langsung oleh para pegawai sebagai imbalan atas kerja yang diberikannya kepada organisasi. Kompensasi finansial adalah imbalan dalam bentuk barang seperti beras dan sebagainya. Dewasa ini, pegawai negeri masih menerima kompensasi dalam bentuk beras di samping uang. Termasuk dalam kompensasi langsung adalah

pembayaran berdasarkan ketentuan undang-undang atau peraturan pemerintah seperti jaminan sosial. Kompensasi langsung terdiri dari Upah dasar (*basic pay*), Upah kinerja (*merit pay=pay for performance*), Upah insentif (*incentive pay*), Upah yang ditunda (*differed pay*).

b. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pembayaran finansial dan nonfinansial yang diterima tenaga kerja sebagai tambahan dari kompensasi langsung yang mereka terima. Kompensasi tidak langsung antara lain terdiri dari program proteksi, upah ketika tidak bekerja dan *services and prerequisite*.

Jenis-jenis kompensasi menurut Simamora dalam (Priansa, 2014:322) terdiri dari dua macam yaitu:

1. Kompensasi Finansial

a. Kompensasi Langsung

- 1) Bayaran pokok (*base pay*), sebuah hasil dari pekerjaan yang di terima seseorang dalam bentuk gaji ataupun insentif. *Base pay* merupakan komponen upah dasar bagi kebanyakan karyawan, dan pada umumnya berdasarkan hitungan waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan atau per tahun. *Based pay* adalah suatu kompensasi untuk individu yang memiliki karakteristik, skill atau kompetensi bersesuaian dengan jabatan yang diperannya.
- 2) Bayaran prestasi (*merit pay*); sebuah hasil dari pekerjaan yang dimana seseorang melakukan pekerjaan yang baik dalam bentuk yang tambahan. *Merit pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Secara sederhana konsep merit pay merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja (*performacne*) karyawan.
- 3) Bayaran insentif (*incentive pay*) fasilitas yang diberikan organisasi dalam menjaga pegawainya agar tetap bekerja sehingga tujuan organisasi tercapai, program perlindungan ini terdiri atas asuransi kesehatan, tunjangan keluarga. *Incentive* atau *variable pay* memberikan *employee* yang mencapai obyek kerja secara parsial atau komplit. Insentif atau *variable pay* dijelaskan sebagai kompensasi, di luar gaji pokok atau upah., yang berfluktuasi berdasarkan pencapaian sebuah standar seperti formula yang ditetapkan, individual atau grup, atau pernghasilan perusahaan.
- 4) Bayaran tertanggung (*deferred pay*) yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham. *Deferred pay* adalah pengaturan di mana sebagian dari pendapatan karyawan

dibayarkan di kemudian hari setelah penghasilan tersebut diperoleh. Contoh kompensasi yang ditanggguhkan meliputi pensiun, rencana pensiun, dan opsi saham karyawan. Manfaat utama dari kompensasi yang paling ditanggguhkan adalah penanggguhkan pajak pada tanggal dimana karyawan menerima pendapatan.

- b. Kompensasi Tidak Langsung
 - 1) Program perlindungan sebuah fasilitas yang diberikan organisasi dalam menjaga pegawainya agar tetap bekerja sehingga tujuan organisasi tercapai, program perlindungan ini terdiri atas asuransi kesehatan, tunjangan keluarga.
 - 2) Bayaran di luar jam kerja sebuah kompensasi kepada pegawai agar pegawainya senang, seperti liburan keluar negeri, peringatan hari besar, gaji 13.
 - 3) Fasilitas yaitu kendaraan, ruang kantor, tempat parkir.
- 2. Kompensasi NonFinansial
 - a. Pekerjaan

Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dan rasa pencapaian. sebuah tugas-tugas yang di berikan yang berupa tantangan kepada seseorang yang belum pernah dia kerjakan dan sebuah pengakuan atas pekerjaan yang telah di berikan.
 - b. Lingkungan kerja

Kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabatan kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman. lingkungan kerja yang sehat dan bersih, baik dalam hal kebijakan yang ada, rekan-rekan kerja yang mendukung, suasana kerja yang nyaman.

4. Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut disusahakan mengarah/ mendekati hal yang di inginkan dicapai. Demikian pula hal pemberian kompensasi kepada karyawan menurut Singodimedjo dalam (Sustrisno, 2009:188) juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawa beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan

potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi terbaru. Menurut Notoadmdjo (1992) dalam (Sustrisno, 2009:188), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Menghargai prestasi kerja
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.
- b. Menjamin keadilan
Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.
- c. mempertahankan karyawan
dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survial* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih baik pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
- e. Pengendalian biaya
Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin sering karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- f. Memenuhi peraturan-peraturan
Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat bertahan hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai

sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah agar para karyawan merasa terjamin sumber nafkasnya.

5. Komponen-Komponen Kompensasi

Menurut Mathis dan Jackson (2009:418) komponen program kompensasi terbagi atas dua:

- a. Kompensasi langsung
 - 1) Gaji pokok
 - a) Upah
 - b) Gaji
 - 2) Penghasilan tidak tetap
 - a) Bonus
 - b) Insentif
 - c) Opsi saham
- b. Kompensasi tidak langsung
 - 1) Asuransi kesehatan/jiwa
 - 2) Cuti berbayar
 - 3) Dana pensiun
 - 4) Kompensasi pekerja
 - 5) Lain-lain

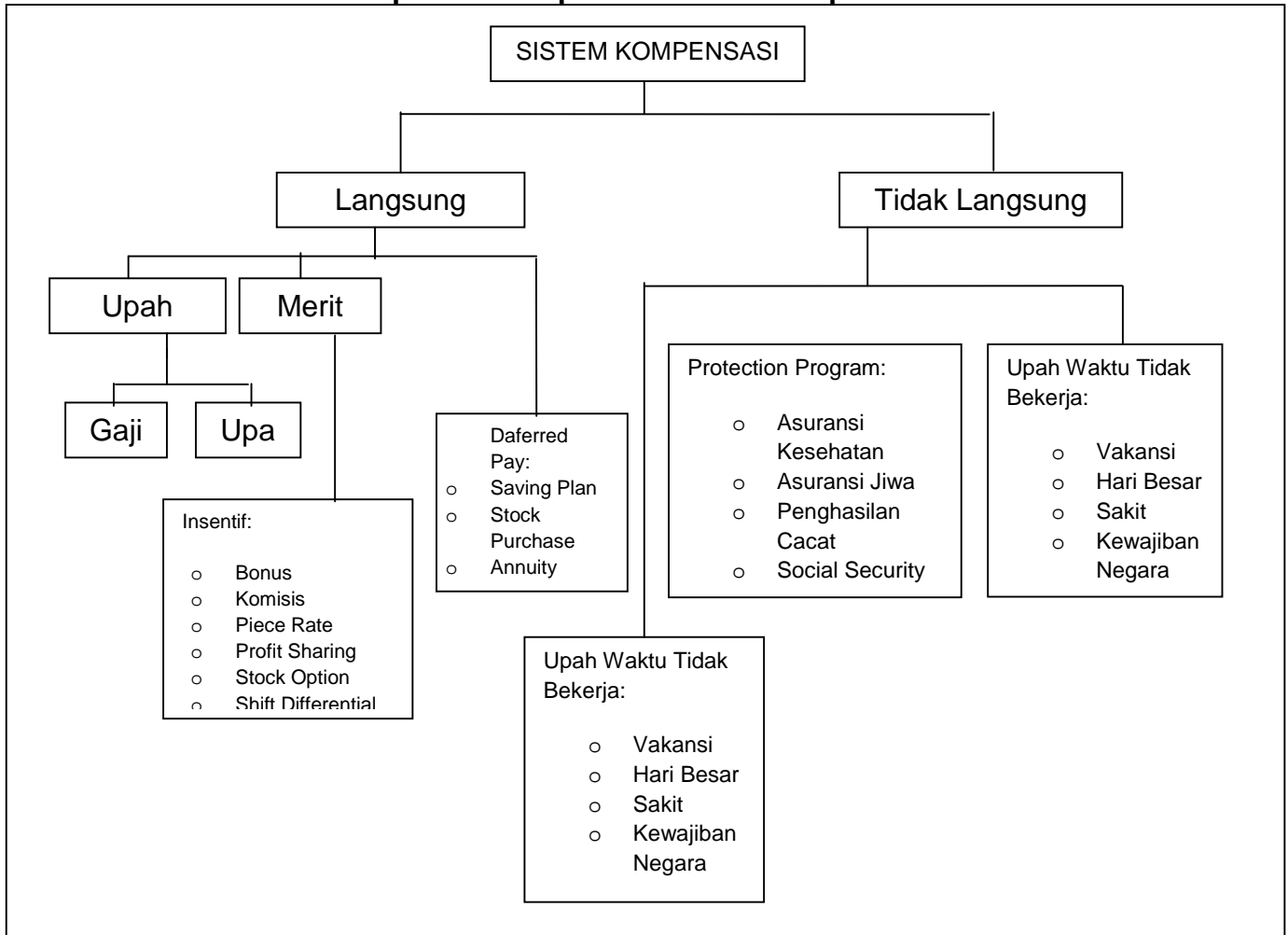
Menurut Fisher dalam (Wirawan, 2015:370) terdapat beberapa komponen kompensasi langsung kompensasi tidak langsung sebagai berikut:

- 1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah kompensasi finansial dan inatura yang diterima secara langsung oleh para pegawai sebagai imbalan atas kerja yang diberikannya kepada organisasi. Kompensasi finansial adalah imbalan dalam bentuk barang seperti beras dan sebagainya. Dewasai ini, pegawai negeri masih menerima kompensasi dalam bentuk beras di samping uang. Termasuk dalam kompensasi langsung adalah pembayaran berdasarkan ketentuan undang-undang atau peraturan

pemerintah seperti jaminan sosial. Kompensasi langsung terdiri dari.

Gambar 2
Komponen-Komponen Sistem Kompensasi



Sumber: Dikembangkan dari Fisher (Wirawan, 2015:370)

- 1) Upah dasar (*basic pay*). Adalah upaj sebelum dikurangi pajak atau potongan lainnya atau sebelum ditambah dengan tunjangan-tunjangan atau benefit lainnya. Misalnya dikalangan pegawai negeri ada gaji pokok yang kemudian akan ditambah dengan tunjangan jabatan (tunjangan struktural atau tunjangan fungsional) tunjangan istri dan akan. Upah dapat dikelompokkan menjadi:
 - Gaji (*salary*). Adalah kompensasi finansial tetap yang dibayarkan kepada pegawai profesional setiap bulan.
 - Upah (*wage*). Adalah kompensasi finansial yang dibayarkan kepada buruh/karyawan nonprofesional yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, harian atau mingguan, borongan atau unit produk.

- 2) Upah kinerja (*merit pay=pay for performance*). Yaitu upah yang diberikan kepada pegawai yang kinerjanya memenuhi kriteria atau standar kinerja tertentu. Misalnya pegawai negeri sipil dan pegawai perusahaan swasta tertentu kenaikan gaji hanya diberikan kepada pegawai yang kinerjanya memenuhi kriteria tertentu.
- 3) Upah insentif (*incentive pay*). Adalah upah tambahan yang diberikan kepada pegawai yang kinerjanya melampaui standar yang telah ditetapkan perusahaan. Termasuk upa insentif adalah:
 - Bonus (*bonus*). Adalah sejumlah gaji tambahan dari sebagian keuntungan perusahaan yang diberikan kepada para pegawai
 - Komisi (*commision*), adalah upah yang diberikan kepada pegawai berdasarkan persentase dari kinerja. Misalnya seorang pemasar mendapatkan 20% dari setiap penjualan barang perusahaan. Jika pemasar tidak mampu menjual produk perusahaan, ia tidak akan mendapatkan komisi.
 - Upah terpotong (*piece rate*). Penentuan upah berdasarkan setiap poduk yang diproduksi aau dijual dengan standar upah yang tetap. Upah dibayarkan berdasarkan jumlah unit yang diproduksi dikalikan dengan upah setiap unit.
 - Berbagi untung (*profit sharing*). Adalah perjanjian berbagi untung atau profit antara perusahaan dengan pegawai sebegau agen perusahaan di samping gaji tetap. Berbagi untung dilaksanakan berdasarkan perjanjian antara perusahaan dan pegawai sebelum diketahui keuntungan. Misalnya keuntungan adalah x dan disepekati pegawai akan mendapatkan $s(x)$ dan perusahaan akan menerima $x-s(x)$.
 - Stoc opition (*opsi saham*) perusahaan memeri kesempatan –tapi bukan kewajiban- kepada para pegawainya untuk membeli saham (*stock*) sering dengan harga ditetapkan terlebih dahulu pada waktu dan sering di bawah harga pasar.
 - Perbedaan upah sif (*shift differential*). Adalah upah ekstra yang diberikan kepada pegawai karena bekerja pada giliran kerja (*shift*) yang tidak disukai –misalnya kerja sore atau malam hari.
- 4) Upah yang ditunda (*differed pay*). Adalah pengaturan kompensasi di mana sebagian dari penghasilan pegawai dibayarkan sesudah upah tersebut diperoleh. Pegawai dapat menggunakan upahnya di kemudian hari dan dapat menunda pembayaran pajak dikemudian hari ketika upah diberikan.

- Rencana tabungan (*saving plan*). Adalah rencana untuk menabung sebagian gaji/upah pegawai untuk keperluan masa pensiun atau kehidupan hari tua. Tabungan dalam saving tidak dikenai pajak sampai di kemudian hari ketika tabungan tersebut digunakan.
 - Pembelian saham (*stock purchase*). Penjualan saham (*stock*) kepada pegawai atau manajer sebagai bagian dari kompensasi pegawai. Penjualan ini diberikan kepada para pegawai atau manajer berkinerja tinggi yang akan berkerja untuk perusahaan dalam waktu jangka panjang. Jika harga saham meningkat, menguntungkan bukan saja bagi perusahaan akan tetapi juga para pegawai yang membeli saham.
 - *Annuity*. Jaminan penghidupan pegawai oleh perusahaan dengan pembayaran tetap di hari tua sampai meninggal.
- 2) Kompensasi Tidak Langsung
- Kompensasi tidak langsung adalah pembayaran finansial dan nonfinansial yang diterima tenaga kerja sebagai tambahan dari kompensasi langsung yang mereka terima. Kompensasi tidak langsung antara lain terdiri dari program proteksi, upah ketika tidak bekerja dan *services and prerequisite*:
- 1) Program proteksi. Program proteksi (*protection programme*). Adalah pembayaran oleh lembaga pemerintah karena perusahaannya bangkrut atau dalam pengwasan kurator dalam kurun waktu tertentu. Termasuk dalam protection programme adalah: asuransi kesehatan, asuransi jiwa, penghasilan karena cacat dan pensiun.
 - 2) Upah ketika tidak bekerja. Misalnya upah atau stipen ketika vakansi, hari besar, sakit, menjalankan kewajiban negara seperti wajib militer dan jadi panitia pemilihan umum.
 - 3) *Services and prerequisite*. Adalah fasilitas yang disediakan perusahaan untuk kelancaran pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Jenisnya antara lain perumahan, uang transpor, uang makan, fasilitas rekreasi.

6. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Hasibuan (2008:120) mengemukakan bahwa program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah/masyarakat. Supaya tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program

kompensasi berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008:121) adalah sebagai berikut:

- 1) Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas Karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
- 6) Disiplin. Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Arep dan Tanjung (2003:197) mengemukakan bahwa tujuan membuat manajemen balas jasa (kompensasi) dalam jangka panjang terdiri atas 3 bagian yaitu :

- 1) Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja di tempat tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat.

- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat menggiurkan bagi para pegawai.
- 3) Timbulnya *long life employment* (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut).

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini.

7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Menurut Sustrisno (2009:191-193) besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggung jawabkan secara yudiris akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu ada anggapan bawah besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- 1) Tingkat biaya hidup.
Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minum (FKM). Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum di kota kecil. Perbedaan tingkat FKM akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda. Bila perusahaan tidak tanggap terhadap fluktuasi biaya hidup dalam menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, akan terjadi pergolakan dalam perusahaan, berkembangnya rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat

kompensasi yang diberikannya dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerahnya.

- 2) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
Dewasa ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, jika tingkat kompensasi yang diberikan telampau tinggi, juga membawa dampak buruk, karena seolah-olah perusahaan menutup mata terhadap tingkat ompensasi rata-rata yang berlaku. Maka perusahaan perlu selalu melakukan studi banding dalam menentukan tingkat kompensasi yang sedang berlaku di perusahaan-perusahaan lain, agar karyawan dan perusahaan tidak ada yang dirugikan.
- 3) Tingkat kemampuan perusahaan.
Perusahaan yang memiliki kemampuan tindi akan dapat membayar tingkat kompensaasi yang tinggi pulawa bagi para karyawannya. Sebaliknya, perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan para karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan yang bijaksana harus selalu menginformasikan kepada seluruh karyawannya tentang tingkat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu.
- 4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula. Adapun pekerjaan yang sifatnya tdak begitu sulit dan kurang memerlukan tenaga dan pikiran akan mendapat imbalan kompensasi yan lebih rendah.
- 5) Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum (FKM) para karyawan. Bila hal ini tidak dilaksanakan, maka perusahaan ini akan termasuk perusahaan yang tidak memenuhi peraturan pemerintah. Realitanya banyak perusahaan yang tidak mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam hal pemberian kompensasi pada karyawan. Oleh karena itu sangat diperlukan peranan serikat pekerja sebagai jembatan anatara

karyawan dengan perusahaan. Disini letak kaitan pemberian kompensasi seharusnya memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6) Peranan serikat buruh.

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting. Ia bisa dapat menjembatani kepentingan para karyawan dengan kepentingan perusahaan. Supaya tidak terjadi konflik antara kedua kepentingan, maka peranan serikat pekerja dapat membantu memberikan masukan dan saran kepada perusahaan untuk memelihara hubungan kerja dengan para karyawan.

Tohardi dalam (Sustrisno,2009:193-194) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

1) Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat bergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.

3) Kesiediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja ke perusahaan rendah maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

Menurut Siagian (2008:259-299) mengemukakan bahwa pengaruh pemberian kompensasi juga berhubungan dengan bagaimana seorang karyawan merasa puas atau kepuasan kerja. Beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi adalah

1) Kepuasan kerja dan prestasi

2) Kepuasan kerja dan kemangkiran

3) Kepuasan kerja dan keinginan pindah

- 4) Kepuasan kerja dan usia
- 5) Kepuasan kerja dan tinggi jabatan
- 6) Kepuasan kerja dan besar-kecilnya organisasi

Panggabean dalam (Sustrisno, 2009:194), mengemukakan tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- 1) Penawaran dan permintaan,
- 2) Serikat kerja,
- 3) Kemampuan untuk membayar,
- 4) Produktivitas
- 5) Biaya hidup, dan
- 6) Pemerintah

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja sendiri berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dapat dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara 2000:67). Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Dalam PP no 58 Tahun 2005 Pasal 1 ayat 35 menyatakan:

“Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur”.

Menurut Mangkunegara (2000:67), Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menetapkan manajemen kinerja. Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:223), Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003:223-224) Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Menurut Rivai dan Basri (2005:15) Pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu

kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Rivai (2005:50), kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu :

- 1) Melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*).
- 2) Memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfil; as vow*).
- 3) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*) dan
- 4) Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Menurut Nurcholis (2007 :569) kinerja karyawan merupakan sebuah proses pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tingkat profesionalisme masing-masing karyawan. Proses itu terlihat melalui pelayanan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam proses ini diperlukan prosedur kerja dan penetapan hasil yang akan dicapai. Kinerja organisasi yang optimal tidak terlepas dari kinerja anggota sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja organisasi, kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas, baik secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Mathis dan Jackson (2009:378) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain

termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) sikap kooperatif.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuatu dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009 :378) indikator pengukuran kinerja adalah:

- 1) Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- 3) Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- 5) Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

3. Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2005:324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian anatara lain engetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, Kerja

sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecah masalah, pendelegasian, sikap usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh. Pada intinya setiap individu atau karyawan pada setiap perusahaan memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Menurut Bernardin and Russel (1993:150) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan yaitu :

- 1) *Quality* yaitu Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
- 2) *Quantity* yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- 3) *Timeliness* yaitu Tingkatan dimana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- 4) *Cost effectiveness* yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- 5) *Need for supervision* yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu diminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- 6) *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan merasas percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerjanya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000:514-516) yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja yaitu :

- 1) Kualitas pekerjaan meliputi : akurasi ketelitian, penampulan dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas pekerjaan yang meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Supervisi meliputi : regulasi, dapat dipercayai/diandalkan dan ketetapan waktu.
- 4) Konservasi meliputi : pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

4. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2009:382) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Metode penilaian yang digunakan dalam penilaian menurut Wirawan (2015:301-329) dapat dibedakan atas beberapa metode, yaitu :

- 1) Penilaian Teknik Essay
Penilaian menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seorang personel yang meliputi prestasi, kerjasama dan pengetahuan personel tentang pekerjaannya. Atasan melakukan penilaian secara menyuruh atas hasil kerja bawahannya. Keuntungannya analisis dapat dilakukan secara mendalam tetapi teknik ini memakan waktu banyak dan sangat tergantung kepada kemampuan si penilai.
- 2) Penilaian didasarkan Insiden Kritis
Satu set prosedur-prosedur yang secara sistematis mengidentifikasi perilaku-perilaku pegawai ternilai yang memberikan kontribusi kepada kesuksesan atau kegagalan individu pegawai.

- 3) Penilaian didasarkan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)
Perilaku berjangkar adalah skema penilaian (*rating scale*) dimana setiap titik skala didefinisikan lebih rinci dengan pertanyaan perilaku (disebut jangkar atau *anchor*) yang efektif dan tidak efektif yang merefleksikan kontinum melukiskan perilaku paling efektif sampai yang tidak efektif.
- 4) Penilaian didasarkan *Behavior Expectation Scale*
Ketika merekrut seorang pegawai, perusahaan/organisasi mengharapkan pegawai melakukan pekerjaannya dengan cara tertentu agar dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan. Untuk menilai kinerjanya dipergunakan skala perilaku yang diharapkan (*Behavior Expectation Scale=BES*) setiap jangkarnya dimulai dengan kata dapat diharapkan (*could be expected*).
- 5) Penilaian didasarkan perbandingan pasangan
Penilaian ini memaksa penilai untuk membandingkan kinerja setiap pegawai dengan pegawai lainnya dalam kelompok kerjanya.
- 6) Penilaian didasarkan *graphic rating scales*
model ini terdiri dari sejumlah dimensi pekerjaan sebagai hasil analisis pekerjaan dan merupakan generalisasi dari pekerjaan-pekerjaan yang ada sehingga dapat dipergunakan untuk berbagai jenis pekerjaan.
- 7) Penilaian didasarkan checklist evaluation model
Mengukur indikator-indikator pekerjaan pegawai untuk membedakan kinerja tinggi dan kinerja pegawai.
- 8) Penilaian didasarkan *Management by Objectives* (MBO)
Dimana penilaian ini tercapai sasaran perusahaan dipergunakan sebagai ukuran berhasil atau gagalnya suatu perusahaan.
- 9) Penilaian *360 degree performance appraisal*
Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh multipenilai-supervisor, bawahan, teman sekerja, ternilai dan sebagainya dalam kasus tertentu penilai juga dapat berasal dari luar organisasi seperti para pelanggan, pemasok, konsultan, atau pemangku kepentingan lainnya.
- 10) Penilaian didasarkan indikator utama
Indikator-indikator yang dipergunakan untuk mengukur organisasi apakah organisasi telah mencapai tujuannya dan fungsinya.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a. Lingkungan Eksternal Organisasi

Dalam melaksanakan evaluasi kinerja manajer harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak

dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Wirawan (2015:272-274) faktor-faktor eksterna antara lain:

- 1) Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi. Jika ekonomi makro dan mikro memberuk dan inflasi meninggi yang berakibat harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah pegawai tetap, akan mempengaruhi nominal upah pegawai yang merosot daya belinya.
- 2) Kehidupan politik. Kehidupan politik yang tidak stabil juga mempengaruhi kinerja para pekerja.
- 3) Kehidupan sosial budaya masyarakat. Kehidupan sosial budaya masyarakat juga mempengaruhi kinerja SDM.
- 4) Agama/spiritualitas
- 5) Kompetitor merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu organisasi bisnis.

b. Lingkungan Internal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor ini adalah apa yang dilakukan organisasi dalam manajemen umum dan manajemen fungsional SDM organisasi karena itu sepenuhnya dikontrol oleh manajemen organisasi. Dua faktor yang mempengaruhi perilaku kerja pegawai yang kemudian mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya dan iklim organisasi.

(Wirawan 2015:275)

- 1) Budaya organisasi. Wirawan (2007:10) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani, para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.”

- 2) Iklim organisasi. Orang awam sering mengacaukan pengertian budaya organisasi dan iklim organisasi. Memang keduanya terkait satu sama lain akan tetapi sebagai konstruk ilmu pengetahuan keduanya mempunyai definisi yang berbeda dan dimensi yang berbeda. Kalau budaya organisasi mengenai norma, nilai-nilai, filsafat, peraturan, dan sebagainya dari organisasi yang dikembangkan oleh para pendidik organisasi; iklim organisasi merupakan persepsi para anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi.

c. Faktor-faktor Pegawai

Wirawan (2015:276-279) mengemukakan Faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor ini terdiri dari yang dibawa semenjak lahir dan faktor-faktor yang diperoleh dalam perkembangan hidupnya, atau campuran antara faktor tersebut. Ada sejumlah perilaku yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai yang memerlukan perhatian khusus manajer dalam mengembangkan, mempertahankan dan mengukur kinerja pegawai. Perilaku tersebut antara lain:

- 1) Etos Kerja. Etos kerja individu dan suatu bangsa sangat menentukan keberhasilan individu dan bangsa tersebut dalam mencapai tujuannya.
- 2) Disiplin Kerja. Salah satu perilaku pegawai yang mempengaruhi kinerjanya adalah disiplin kerjanya. Ada dua istilah yang terkait dengan konsep tersebut yaitu perilaku disiplin pegawai dan tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh organisasi.

Gibson (1996:75) menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu (1) variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul dan sebagainya. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja, (2) variabel organisasi yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan, (3) variabel psikologis, yakni

persepsi, sikap kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seorang individu masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan keterampilan yang berbeda satu sama lainnya.

Menurut Mathis & Jackson (2002:80) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya.

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*) artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam Universitas Sumatera Utara mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Di sebagian besar organisasi, kinerja para karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Diskusi pembuka tentang jenis pekerjaan dan menjadi seorang pemberi kerja terkemuka menekankan bahwa seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional. Kinerja individu, motivasi, dan retensi karyawan merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia individual. (Mathis dan Jackson 2009:113)

1) Kinerja karyawan individual

Sehubungan dengan fungsi manajemen mana pun, aktivitas manajemen SDM harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah bila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja. Faktor-faktor tersebut adalah: (1) 'kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, (2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan (3) dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini secara luas dalam literatur manajemen sebagai berikut:

$$\text{Kinerja (Performance---P)} = \text{Kemampuan (Ability---A)} \times \text{Usaha (Effort---E)} \times \text{Dukungan (Support---S)}$$

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada.

2) Motivasi individual

Motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan; untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. Kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi.

3) Retensi sumber daya manusia

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Mudahnya, dengan pertukaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus di rekrut, seleksi, dan dilatih.

D. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Mathis dan Jackson, (2000:98) Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Simamora (1997:544) dalam Kadarisman (2014) mengemukakan sebagai berikut:

“Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas di antara orang-orang jelaslah mustahil

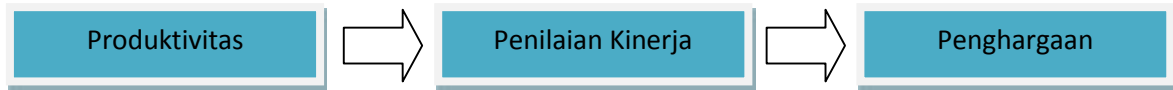
mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.”

Simamora (1997:606) dalam Kadarisman (2014) menyatakan sebagai berikut:

“Di samping organisasi, pasar tenaga kerja, dan pekerjaan, faktor-faktor lainnya yang juga bersangkutan paut dengan karyawan adalah esensial dalam menentukan keadilan gaji. Bilamana karyawan menunaikan pekerjaan yang serupa dan kinerja serta pengalaman mereka adalah sepadan, adalah masuk akal membayar mereka sama semua. Namun demikian, jika beberapa orang ternyata lebih produktif atau lebih berpengalaman dibandingkan dengan yang lainnya, sudah sepantasnya orang-orang ini mendapat imbalan yang lebih besar.”

Sedangkan Kadarisman (2014:430-431) dalam hubungannya dengan kinerja, dijelaskan bahwa perbedaan-perbedaan kinerja (*performance*) sudah barang tentu merupakan justifikasi yang paling masuk akal dan diterima baik untuk jumlah gaji yang berbeda. Sebagian orang menerima prinsip bahwa karyawan yang menghasilkan lebih banyak sudah selayaknya menerima gaji yang lebih tinggi. Prinsip gaji berdasarkan kinerja ini biasanya sangat kuat di antara orang-orang yang menganut etika kerja. Perilaku yang diberi balas jasa cenderung diulang-ulang. Kendala paling besar terhadap kesuksesan organisasi dewasa ini adalah bahwa perusahaan tidak memberikan imbalan atas perilaku yang mereka butuhkan. Dengan semakin ketatnya kompetisi nasional dan internasional, tingkat kinerja yang tinggi dari setiap karyawan adalah esensial. Jika gaji berfungsi sebagai motivator perilaku, gaji akan mengikuti apa yang seharusnya terkait dengan kinerja.

Gambar 3
Hubungan Penilaian Kinerja Dengan Penghargaan



“Menurut Mathis dan Jackson (2009:383) kompensasi yang berbasis-kinerja menegaskan ide bahwa kenaikan gaji seharusnya diberikan untuk pencapaian kinerja daripada untuk senioritas.”

Hierarki Kebutuhan Maslov (Mathis dan Jackson 2009:115). Salah satu teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Abraham Maslov mendapatkan banyak eksposur. Dalam teori ini, Maslov mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslov yang terkenal terdiri atas: (1) *kebutuhan fisiologis*, (2) *kebutuhan akan keselamatan dan keamanan*, (3) *kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang*, (4) *kebutuhan akan penghargaan*, dan (5) *kebutuhan akan aktualisasi diri*.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:132-133) Kinerja dan Kompensasi banyak individu mengharapkan penghargaannya berbeda dengan penghargaan orang lain berdasarkan pada kinerja. Sebagai contoh apabila seorang karyawan menerima kenaikan gaji yang hampir sama dengan gaji karyawan lain yang memiliki produktivitas yang lebih rendah, ketidakhadiran yang lebih banyak, dan jam kerja yang lebih sedikit, hasilnya mungkin adalah rasa “ketidakadilan.” Ini mendorong individu tersebut untuk mencari pekerjaan lain dimana kompensasi mengakui perbedaan kinerja. Hasil survei mengenai penghargaan di

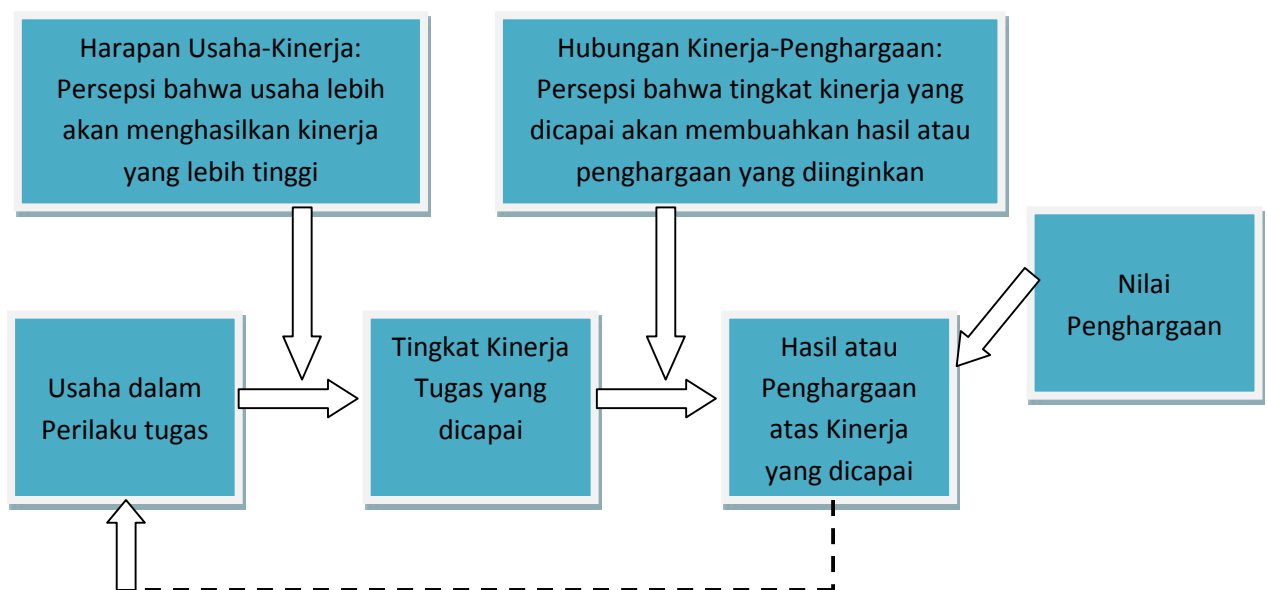
tempat kerja menemukan bahwa individu merasa lebih puas dengan tingkat aktual gaji mereka daripada proses yang digunakan untuk menentukan gaji. Inilah sebabnya mengapa sistem manajemen kinerja dan proses penilaian kinerja dalam organisasi harus dihubungkan dengan kenaikan kompensasi.

Mathis dan Jackson (2009:116) mengemukakan ekuitas sebagai motivator. Orang ingin diperlakukan dengan adil di tempat kerja, yang dirujuk sebagai ekuitas dalam literatur manajemen. Ekuitas (*equity*) didefinisikan sebagai keadilan yang dirasa dari apa yang dilakukan seseorang dibandingkan dengan apa yang diterima seseorang. Masukan adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam organisasi, termasuk tingkat pendidikan, usia, pengalaman, produktivitas, serta keterampilan dan usaha lainnya. Hal-hal yang diterima oleh seseorang, atau hasil, merupakan penghargaan yang diperoleh sebagai penukaran atau masukan. Hasil seperti gaji, tunjangan, prestasi pengakuan, gengsi, dan penghargaan lain yang diterima. Perhatikan sebuah hasil bisa nyata (seperti tunjangan ekonomi) atau tidak nyata (seperti pengakuan atau prestasi). Pandangan individu mengenai nilai adil sangatlah penting untuk hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja karena pengertian seseorang atas ekuitas adalah sebuah penukaran dan proses perbandingan.

Teori yang berhubungan dengan hal ini yang dikembangkan oleh Lyman Porter dan E.E, Lawler mengindikasikan bahwa motivasi juga dipengaruhi oleh harapan orang. Teori harapan, dikembangkan oleh

Mathis dan Jackson (2009:116) untuk memperluas pemikiran tersebut. Teori harapan ini menyatakan bahwa individu mendasarkan keputusan tentang perilaku mereka pada harapan mereka bahwa satu perilaku atau perilaku pengganti lainnya cenderung menimbulkan hasil yang dibutuhkan atau diinginkan. Ada tiga aspek sangat penting dari hubungan perilaku-hasil sebagai berikut:

Gambar 4
Model Motivasi Harapan Yang Disederhanakan



- 1) Harapan Usaha-Kinerja merujuk pada keyakinan para karyawan bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja. Apabila orang tidak percaya bahwa bekerja lebih keras menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.
- 2) Hubungan Kinerja-Penghargaan mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi benar-benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja-penghargaan mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.
- 3) Nilai Penghargaan merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi karyawan. Satu faktor yang menentukan kesediaan para karyawan untuk mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai mana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Robbins (1993) dalam Sustrisno (2009:186) bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila:

- 1) Mereka merasakan adanya keadilan dalam kompensasi.
- 2) Penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka.
- 3) Berkaitan dengan kebutuhan individu

Menurut Handoko (2011:155) Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan cara pemberian kompensasi sebagai hasil balas jasa dari semua usaha yang telah dilakukan bagi perusahaan. Kompensasi penting bagi karyawan untuk memacu kinerja karyawan agar selalu berada pada tingkat tertinggi (optimal) sesuai kemampuan masing-masing. Peran kompensasi cukup besar dalam membentuk karyawan potensial. Kompensasi yang tinggi dan relevan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerjanya akan turun.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:131) penghargaan nyata yang diterima karyawan karena bekerja datang dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Banyak survei dan pengalaman para profesional SDM menunjukkan bahwa satu hal yang penting terhadap retensi karyawan adalah mempunyai praktik kompensasi kompetitif. Gaji dan tunjangan harus kompetitif, artinya harus “dekat” dengan apa yang diberikan oleh

perusahaan yang lain dan apa yang diyakini oleh karyawan sesuai dengan kapabilitas, pengalaman, dan kinerjanya.

Tunjangan dan bonus spesial beberapa pemberi kerja menggunakan banyak tunjangan dan bonus spesial untuk menarik dan memelihara karyawan. Dengan memberikan tunjangan dan bonus spesial ini, para pemberi kerja berharap dapat mengurangi waktu yang dihabiskan oleh para karyawan sesuai jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan pribadi. Mereka juga berharap untuk dianggap sebagai pemberi kerja yang lebih diinginkan dimana karyawan-karyawan akan bekerja lebih lama. (Mathis dan Jackson 2009:132)

Karena kompensasi mempengaruhi organisasi dan para karyawan, maka penyusunan suatu sistem kompensasi perlu dilakukan secara efektif serta sasaran maupun prosedur yang digunakan perlu ditingkatkan melalui administrasi kompensasi. (Kadarisman 2014:426)

Menurut Sustrisno (2009:198-199) bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka. Sebenarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti pihak penjual dan pembeli di pasar. Jadi hubungan antara perusahaan dan karyawan sudah merupakan hubungan simbiosis mutualistik (hidup bersama saling menguntungkan).

Menurut Sustrisno (2009:199-200) dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi,

karena di satu sisi kompensasi akan mempengaruhi perilaku serta sikap karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja mengharapkan kompensasi dari organisasi dimana ia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

E. Hasil Penelitian Yang Relevan

Dalam penelitian sebelumnya, hidayah (2016) meneliti pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian keuangan dan akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta. Metode pengumpulan data melalui survei dengan menggunakan kuesioner. Teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Sederhana dan Analisis Path. Berdasarkan hasil bahwa (1) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,645 dan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($4,589 > 3,97$); (2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien mediasi 0,154 dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($1,949 > 1,991$). Kepuasan Kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian karena pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung ($0,456 > 0,154$).

Subechi (2015) meneliti pengaruh konflik dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pdam tirta moedal kota semarang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi,

wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis regresi berganda dengan program SPSS 16. Hasil penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan konflik terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, artinya semakin tinggi konflik maka akan semakin rendah kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, artinya semakin baik lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan lebih mendalami lagi konflik seperti konflik kerja – keluarga, konflik fungsional, konflik hierarkis dan konflik kepentingan.

Ernawati (2013) meneliti analisis pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada pt. njonja meneer semarang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 70 karyawan PT. Njonja Meneer Semarang pada bagian staffing dengan minimal masa kerja selama 2 tahun. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Njonja Meneer Semarang dipengaruhi oleh kompensasi dan kepemimpinan sebesar 55,8%. Sedangkan sisanya 44,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

F. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Kompensasi merupakan sebuah hasil pendapatan yang di dapatkan dari hasil pekerjaan yang telah dilakukan seseorang untuk menghidupi diri maupun orang lain, berupa imbalan langsung maupun tidak langsung. Kompensasi terbagi atas 2 ada kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Kompensasi finansial merupakan sebuah hasil pendapatan yang di dapatkan dari hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam bentuk materi. Sedangkan kompensasi non finansial merupakan hasil pendapatan yang di dapatkan dari hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang dalam bentuk liburan, penghargaan dan kenaikan jabatan.

Kompensasi finansial terbagi atas 2 ada kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

- 1) Kompensasi langsung terbagi atas 3 yaitu :
 - a. Bayaran pokok adalah sebuah hasil dari pekerjaan yang di terima seseorang dalam bentuk gaji ataupun insentif.
 - b. Bayaran prestasi adalah sebuah hasil dari pekerjaan yang dimana seseorang melakukan pekerjaan yang baik dalam bentuk yang tambahan.
 - c. Bayaran insentif adalah sebuah program yang ditetapkan organisasi dalam memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan baik demi kepentingan organisasi.
- 2) Kompenasi tidak langsung terbagi atas 2 yaitu

- a. Program perlindungan adalah sebuah fasilitas yang diberikan organisasi dalam menjaga pegawainya agar tetap bekerja sehingga tujuan organisasi tercapai, program perlindungan ini terdiri atas asuransi kesehatan, tunjangan keluarga.
- b. Bayaran diluar jam kerja adalah sebuah kompensasi kepada pegawai agar pegawainya senang, seperti liburan keluar negeri, peringatan hari besar, gaji 13.

Kompensasi non finansial terbagi atas 2 yaitu

- 1) Pekerjaan adalah sebuah tugas-tugas yang di berikan yang berupa tantangan kepada seseorang yang belum pernah dia kerjakan dan sebuah pengakuan atas pekerjaan yang telah di berikan.
- 2) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja yang sehat dan bersih, baik dalam hal kebijakan yang ada, rekan-rekan kerja yang mendukung, suasana kerja yang nyaman.

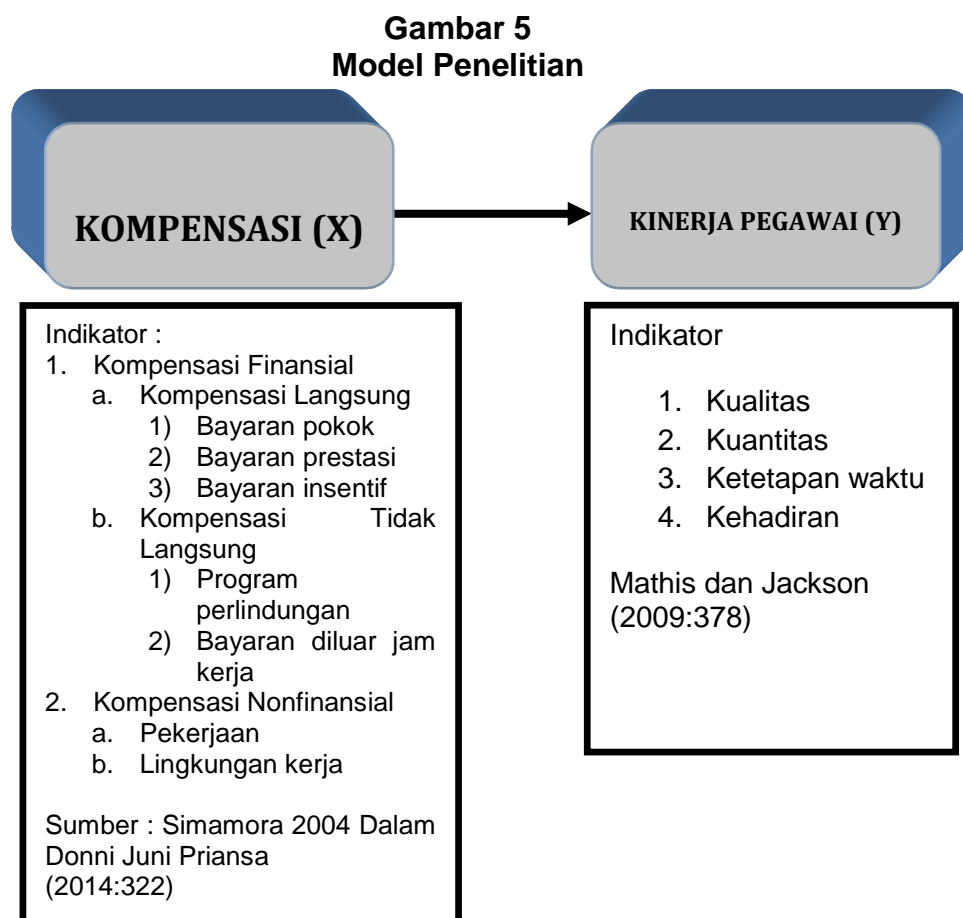
Kinerja pegawai atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang di ukur secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai pegawai dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan perintah dan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja pegawai mempunyai indikator yaitu:

- 1) Kuantitas adalah hasil kerja pegawai yang di ukur seberapa banyak kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Kualitas adalah hasil kerja pegawai yang di ukur dari bagaimana seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya yang memenuhi tujuan yang di harapkan organisasi.

- 3) Ketetapan waktu adalah bagaimana tugas-tugas seorang pegawai dilakukan dengan meminimalisir waktu yang ada sehingga dapat memaksimalkan pekerjaan yang lain di waktu yang masih ada.
- 4) Kehadiran adalah dimana kehadiran menjadi salah satu tolak ukur dalam kinerja pegawai yang dimana kehadiran pegawai sangat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya.

G. Model Penelitian



H. Hipotesis

H1 : Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

H2 : Kompensasi Nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

BAB III

DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Seluruh kegiatan penelitian data tidak terlepas dengan suatu metode pengumpulan data, sebab dalam memilih suatu metode penelitian tidak terlepas dari masalah-masalah yang hendak diteliti. Dalam suatu kegiatan penelitian metode memang memegang peran penting sebab metode penelitian adalah merupakan salah satu cara untuk mengungkapkan masalah yang berkaitan dengan penelitian.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan dan menjelaskan hubungan/pengaruh antara variabel independen yaitu kompensasi melalui kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial dengan variabel dependen yaitu kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Sulawesi Selatan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner/angket yang diberikan kepada pegawai pada Dinas Pendapatan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah ditentukan dan menjadi sampel dalam penelitian ini, kemudian dianalisis dengan menggunakan sistem komputerisasi program SPSS versi 16.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005 : 90)

Dari pengertian tersebut, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri yang bekerja pada kantor pusat Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dengan jumlah 93 orang.

Tabel 2
Populasi Penelitian

No	UNIT KERJA	JENIS KELAMIN		Periode Desember 2016
		LK	PR	
1	SEKERTARIAT	23	16	39
2	BID. PAJAK	9	6	15
3	BID. PERENCANAAN	6	7	13
4	BID. RETRIBUSI DAERAH	6	7	13
5	BID PENGENDALIAN DAN PEMBINAAN	4	9	13
JUMLAH		48	45	93

Sumber: data kepegawaian
Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi selatan tahun 2016

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan

untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif.

Agar supaya penelitian ini dapat memberikan generalisasi dengan tingkat kesalahan yang sangat kecil, dan mengingat jumlah populasi hanya 93 orang dari 5 bidang yang ada, maka dalam penelitian ini digunakan teknik sampling yaitu sampling jenuh (sensus), dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 93 orang.

C. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sumber Langsung (Primer)

Sumber langsung primer merupakan sumber yang diperoleh langsung dari responden penelitian yang selanjutnya diolah oleh peneliti, adapun data primer dalam penelitian ini adalah :

- a) Penyebaran kuesioner (angket) yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan angket atau daftar sejumlah pertanyaan yang mengacu pada variabel-variabel penelitian yang nantinya dibagikan kepada sejumlah responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini, dalam hal ini adalah pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Kuesioner dalam penelitian ini yaitu format data yang disusun dalam bentuk berupa pernyataan-pernyataan tentang Kompensasi

finansial, Kompensasi non finansial dan Kinerja Pegawai Negeri sipil yang diberikan kepada responden yakni seluruh Pegawai Negeri Sipil yang sedang aktif bekerja di Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang berjumlah 93 orang. Peneliti juga nantinya akan mengajukan beberapa pernyataan-pertanyaan secara spontan kepada beberapa pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan guna mendukung hasil tanggapan-tanggapan dari pegawai melalui kusioner/angket yang telah dibagikan.

Penelitian ini menggunakan kusioner langsung dan berbentuk *Rating-scale* (skala bertingkat) yakni responden menjawab tentang dirinya dengan pernyataan diikuti oleh kolom -kolom yang menunjukkan tingkatan - tingkatan , misalnya mulai dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju mengenai pengaruh Kompensai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

- b) Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kusioner. Kalau kusioner selalu berkomunikasi dengan orang, sedangkan observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek yang lain.

Observasi yaitu penelitian yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung aktivitas atau kegiatan yang dilakukan pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

- c) Wawancara dalam kajian kuantitatif secara esensial memiliki kesamaan dengan kuesioner, perbedaan yang jelas terlihat pada penyajiannya, wawancara melibatkan interaksi antara individu (peneliti dan responden) sedangkan kuesioner tidak. Teknik wawancara digunakan untuk mendapatkan respon yang akurat dan spesifik.

Wawancara yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan informan yang terkait dengan penelitian ini, dengan atau tanpa menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara) artinya dengan kata lain wawancara yang dilakukan adalah wawancara tidak terstruktur.

2. Sumber Tidak Langsung (Sekunder)

Sumber tidak langsung sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau dokumen.

Metode atau teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data atau informasi melalui pencarian dan penemuan bukti-bukti. Metode dokumentasi ini merupakan metode pengumpulan data yang berasal dari sumber non manusia. Sumber-sumber informasi non manusia ini sering diabaikan dalam penelitian kuantitatif, padahal sumber ini kebanyakan sudah tersedia dan siap pakai. Dokumentasi berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian.

Studi Dokumentasi (*documenting*) merupakan pengumpulan data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan arsip pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang berkaitan dengan kompensasi dan kinerja pegawai dan tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian. Studi dokumentasi memiliki fungsi yang sama dengan wawancara yaitu sebagai justifikasi dari hasil olah data melalui kuesioner dan analisis data. Hasil dari studi dokumentasi ini juga nantinya akan melengkapi keterangan yang disampaikan informan melalui wawancara.

D. Instrumen Pengumpulan Data

Alat ukur dalam penelitian biasanya dinamakan instrumen pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. "Untuk memudahkan dalam pengumpulan data sesuai teknik pengumpulan data dan membuat data yang terkumpul menjadi sistematis diperlukan alat bantu berupa instrumen penelitian. Karena pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik.

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Adapun Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

- 1) Daftar kuesioner, berisi daftar pertanyaan mengenai kompensasi dalam kaitannya dengan kinerja pegawai.
- 2) Pedoman observasi, merupakan instrumen yang digunakan untuk memperoleh data melalui pengamatan atau peninjauan secara langsung.
- 3) Pedoman telaah dokumen, berisi daftar dokumen yang akan dikumpulkan yang dianggap relevan dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Teknik Pengolahan Data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara penentuan skor melalui berbagai pertanyaan yang diajukan kepada responden. Kemudian akan ditentukan skor dari setiap jawaban, sehingga menjadi data yang kuantitatif. Dan dari setiap alternatif jawaban (SS,S,KS,TS,STS) akan diberikan skor yang berbeda, yaitu :

- Untuk jawaban yang memilih SS diberi skor 5
- Untuk jawaban yang memilih S diberi skor 4
- Untuk jawaban yang memilih KS diberi skor 3
- Untuk jawaban yang memilih TS diberi skor 2
- Untuk jawaban yang memilih STS diberi skor 1

Kemudian untuk uji skorsing pada data dan informasi dengan cara memberi skor pada data dan informasi yang dianalisis dan kemudian

dihitung kumulatif yang akhirnya dapat dihitung rata-rata persentasenya. Hasil dapat digunakan untuk pengambilan kesimpulan yang dapat memberikan arahan terhadap saran atau rekomendasi sebagai upaya pemecahan masalahnya.

Untuk menentukan jawaban responden termasuk ke dalam golongan jawaban yang tinggi, sedang, atau rendah terlebih dahulu ditentukan skala intervalnya dengan cara sebagai berikut :

$$\frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Banyaknya bilangan}}$$

Maka diperoleh : $(5-1) / 5 = 0,8$ sehingga dengan demikian, intervalnya adalah 0,8. Kategori jawaban responden dapat diklasifikasikan dengan urutan sebagai berikut :

- Skor untuk kategori sangat tinggi = 4,21 – 5,00
- Skor untuk kategori tinggi = 3,41 – 4,20
- Skor untuk kategori sedang = 2,61 – 3,40
- Skor untuk kategori rendah = 1,81 – 2,60
- Skor untuk kategori sangat rendah = 1,00 – 1,80

Dari hasil pembagian tersebut, maka akan dapat diketahui jawaban responden termasuk dalam kategori mana.

2. Teknik Analisa Data

- a. Untuk keperluan data dan informasi yang diperoleh dari perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini dianalisis agar dapat memecahkan masalah dan membuktikan hipotesis yang telah

diajukan sebelumnya dengan menggunakan teknik analisis sebagai berikut:

Analisis deskriptif kuantitatif dengan regresi berganda adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu perubahan kejadian (variabel X) terhadap kejadian lainnya (variabel Y). dalam penelitian ini, analisis regresi berganda berperang sebagai teknik statistik yang digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Pegawai, analisis regresi menggunakan rumus persamaan regresi berganda seperti yang dikutip dalam Sugiyono (2010:277) yaitu:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e \dots\dots\dots$$

Dimana :

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Kompensasi Finansial

X₂ = Kompensasi Nonfinansial

a = Nilai konstan atau tetap, yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat nilai X₁, X₂, sama dengan nol

b₁ = Koefisien regresi variabel X₁ (Kompensasi Finansial)

b₂ = Koefisien regresi variabel X₂ (Kompensasi Nonfinansial)

e = *error* / variabel pengganggu

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan melalui wawancara atau dengan menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan) dengan responden.

b. Uji Validitas

Uji validitas ditujukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan benarbenar tepat untuk mengukur objek (instrumen) yang diukur. Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana ukuran tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur Sugiyono (2007:363). Valid tidaknya suatu instrumen dapat dilihat dari *product moment correlation* (r -hitung) > 0.3 Sugiyono (2012:121).

c. Uji Realibilitas

Pengujian realibilitas bertujuan untuk mengetahui keandalan alat ukur atau dengan kata lain alat ukur tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur objek yang sama lebih dari dua kali. Instrument yang reliabel adalah instrument yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama Sugiyono (2007). Dengan kata lain, pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi, adalah yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya. Untuk menguji tingkat reliabilitas, biasanya digunakan sebuah variabelsi yang handal atau variabel hadir jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar 0.60 (Iskandar dan Rafiki, 2014:67). Semakin dekat *Croanbach's Alpha* pada nilai 1.0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut.

d. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini, uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-

sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009:84).

Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai.

Ha : Variabel-variabel bebas yaitu Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2009:84) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu:

- a. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

e. Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji T)

Uji T digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, dan X2 (Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja pegawai) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2009:84). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

Ho : Variabel-variabel bebas (Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Ha : Variabel-variabel bebas (Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2009:84) adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi > 0.05 , maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi < 0.05 , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

f. Uji Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2009:87) Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan sebuah model dalam menerapkan variasi variabel Dependen.

Nilai Koefisien Determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti variasi variabel Dependen yang sangat terbatas dan nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen

Untuk interpretasi hasil uji ialah sebagai berikut, misal nilai Adjusted R Square 0,598 atau ,598 dengan variabel indenpenden misalkan X1, X2 dan dependen Y maka dibaca, Kontribusi X1, X2, dalam

menjelaskan variabel Y ialah 59,8% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diuji.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Singkat Lokus/Objek Penelitian

Sebagai satu bagian pada Biro Keuangan Sekertariat Wilayah Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan dengan nama Bagian Penghasilan Daerah. Namun dalam pekerbangan selanjutnya, dengan luasnya daerah kerja urusan-urusan yang menyangkut Pendapatan Daerah, baik yang meliputi Pendapatan Asli Daerah sendiri (Pajak, Retribusi, Dan Pendapatan-Pendapatan Daerah Lainnya yang sah) maupun pendapatan negara yang diserahkan kepada daerah tingkat I sehingga dianggap perlu memisahkan diri dari Sekertariat Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan Dan Bagian Pendapatan Daerah Pada Biro Keuangan menjadi urusan tersendiri dan merupakan Dinas otonomi yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan Nomor: 130/IV/1973, tanggal 17 April 1973 tentang Pembentukan Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas operasional pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah yang ditangani langsung oleh Dinas pendapatan daerah, maka berdasarkan Peraturan Daerah No. 11 tahun 2009 tentang perubahan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Gubernur Sulawesi Selatan No. 16 tahun 2010 tentang organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksanaan Teknik Dinas (UPTD) pada Dinas Pendapatan Sulawesi

Selatan. Dengan dasar hukum tersebut terbentuklah uptd di sejumlah wilayah. Belakangan lewat Peraturan Gubernur No. 37 tahun 2011, telah terbentuk 24 UPTD yang tersebar pada setiap Kabupaten/Kota Di Sulawesi Selatan.

Adapun nama-nama pejabat yang telah memangku jabatan Kepada Dinas Pendapatan Daerah Tk. I Sulawesi Selatan periode 1965 sampai sekarang adalah:

1. Drs. H.A. PALALOI (1965 – 1968)
2. Drs. H. MEKKA HAYADE (1968 - 1980)
3. MANSYUR SULTHAN, BA (1980 – 1984)
4. Drs. H. ADBOEL AZIZ MUSA (1984 – 1987)
5. Drs. H. HAKAMUDDIN DJAMAL (1987 – 1990)
6. Drs. H.M. AKIB PATTA (1990 – 1994)
7. Drs. H.B. AMIRUDDIN MAULA, SH.,MSi (1994 – 1999)
8. Drs. A. YAKSAN HAMZAH, MS (1999 – 2009)
9. Drs. H. ARIFUDDIN DAHLAN, MM (2009 – 2012)
10. Drs. H. AZIKIN SOLTHAN, M.si. (2012 – 2013)
11. Drs. H. Tautoto TR. M.Si (2013 – sekarang)

Keberadaan Dinas Pendapatan Daerah Provins Sulawesi Selatan sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang diberi tugas dalam pengelolaan pendapatan, baik Pendapatan Asli Daerah maupun sumber lainnya, telah dirasakan manfaatnya sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban selama ini. Dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

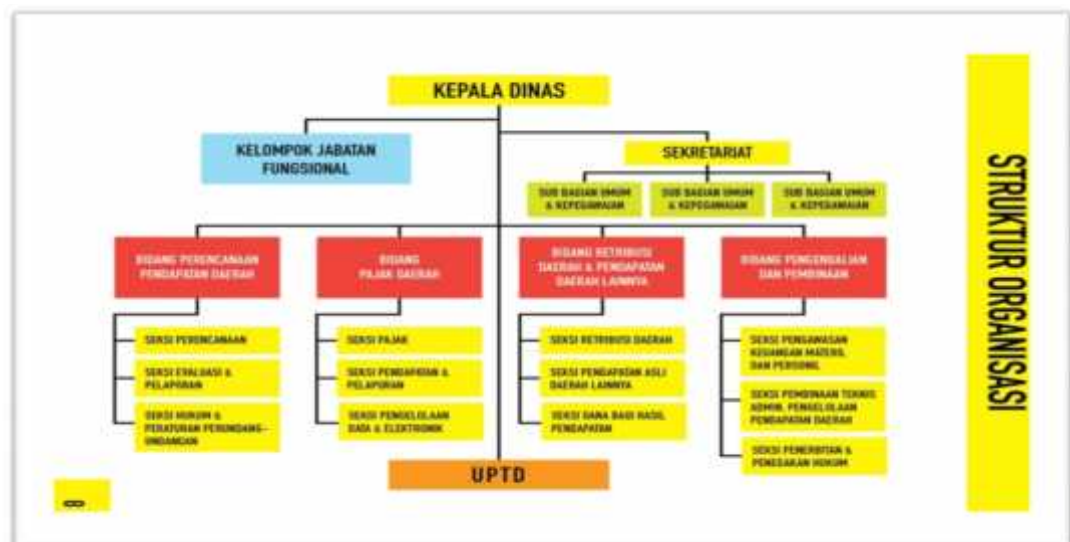
dipengaruhi berbagai faktor lingkungan baik internal organisasi maupun dari eksternal.

Analisis faktor-faktor kunci penentu keberhasilan yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam kurun waktu Lima Tahun terakhir adalah dengan menggunakan metoda Analisis keterkaitan Misi, Visi dan Nilai-nilai. Sebagai langkah leblh lanjut dari hasil analisis lingkungan strategi Dinas Pendapatan Daerah dengan pendekatan analisis SWOT. Strategi dirancang melalui analisa lingkungan internal dan eksternal dengan mempertimbangkan nilai-nilai kerjasarna, keberhasilan dan kepastian masa depan.

1. Struktur Organisasi

- a) Bagan struktur organisasi lingkup Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan:

Gambar 6
Struktur Organisasi



Sumber : Data Dokumentasi

- b) Bagan struktur organisasi Unit Pelayanan Teknis Daerah (UPTD)

Gambar 7
Bagan Struktur Organisasi UPTD



Sumber : Data Dokumentasi

2. Visi dan Misi

Visi

Visi Dinas Pendapatan Daerah pada dasarnya tidak terlepas dari Visi Pembangunan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai Pilar Utama Pembangunan Nasional dan Simpul Jejaring Akselerasi Kesejahteraan pada Tahun 2018”

Penetapan Visi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan di samping harus berlandaskan pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku, juga harus merujuk pada tugas pokok Dinas, yaitu “merumuskan kebijakan operasional, dan melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi provinsi dan kewenangan lain yang dilimpahkan oleh Gubernur”

Adapun Visi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah: “TERWUJUDNYA PENINGKATAN PENDAPATAN DAERAH YANG MAKSIMAL MELALUI SISTEM PENGOLAAN PENDAPATAN DAERAH YANG BERSIH, TERTIB, TRANSPARAN, AKUNTABEL DAN INOVATIF”

Visi ini disusun atas dasar komitmen seluruh anggota organisasi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan untuk memenuhi tuntutan dan dinamika masyarakat Sulawesi Selatan dalam rangka mewujudkan sistem pengelolaan pendapatan pemerintahan daerah yang baik dan bersih (*good and clean goverment*).

Misi

Untuk mewujudkan Visi Dinas Pendapatan Daerah sebagaimana tersebut di atas, maka ditetapkan Misi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai berikut:

- a) Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sekitar 13% (tiga belas persen) per tahun dan total Pendapatan Daerah sekitar 10% (sepuluh persen) pertahun;
- b) Meningkatkan kapasitas, efektivitas dan efisiensi unit kerja dalam rangka memberikan kualitas prima dalam pelayanan pajak;
- c) Mewujudkan aparatur laki-laki dan perempuan yang cakap, handal, jujur bertanggung jawab dan profesional dalam mengola pendapatan daerah;
- d) Mewujudkan sistem dan prosedur pengelolaan pendapatan daerah yang transparan dan akuntabel.

B. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dengan jumlah sampel 93 orang. Dalam deskripsi ini akan diuraikan mengenai beberapa karakteristik responden yang dapat dijadikan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk mempresentasikan data hasil penelitian, dimana responden diminta untuk mengisi latar belakang mereka tanpa keharusan untuk menyebutkan nama. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi hambatan psikologis dalam memberikan jawaban dan informasi yang lengkap, jujur dan akurat.

Tabel 3
Kelompok Umur Responden

No	Kelompok Umur (Tahun)	Jumlah	%
1	Kurang dari 30	28	30,11
2	31 – 40	17	18,27
3	41 – 50	27	29,04
4	Lebih dari 50	21	22,58
Jumlah		93	100,00

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan table 3 tentang kelompok umur, data di atas menunjukkan usia responden paling dominan adalah diantara kurang dari 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah memiliki usia yang mudah sehingga dapat menunjang pencapaian Kinerja Pegawai secara optimal. Meskipun demikian, pegawai yang masih muda bila menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik, apabila

pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan dan kesempatan sesuai dengan jabatan dan pekerjaan yang dilakukan.

Untuk mengetahui karakteristik pegawai berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 4
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Pria	44
2	Perempuan	49
Jumlah		93

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4 tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai jenis kelamin perempuan, walaupun memiliki pegawai yang dominan perempuan akan tetapi persoalan jenis kelamin bukanlah penghalang bagi para pegawai laki-laki melainkan didasarkan pada kemampuan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab.

Untuk mengetahui karakteristik pegawai berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat dari table berikut ini:

Tabel 5
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1	Starata 2	23	24,74
2	Strata 1	34	36,55
3	Diploma 3	26	27,96
4	SMA	10	10,75
Jumlah		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Berdasarkan table 5 menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan yaitu sebagian besar berpendidikan di atas jenjang Strata 1 lebih dominan yang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pada pegawai Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sangat memadai. Dengan tingkat pendidikan yang memadai di harapkan akan terciptanya suatu Kinerja Pegawai yang baik pula. Namun demikian, disadari pula bahwa tingkat pendidikan bukanlah satu-satunya faktor akan tetapi ada faktor lain yang mempengaruhi seperti kesempatan, dilihat dari kesempatan masi sangat kurang pegawai yang diberi kesempatan untuk bisa berkembang dikarenakan pemimpin kurang memperhatikan pegawai dan hanya memperhatikan beberapa pegawai yang dia anggap bisa dan mampu bekerja.

C. Deskripsi Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan data persepsi Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada Pegawai Negeri Sipil pada instansi tersebut untuk kepentingan pengolahan dan analisis data hasil penelitian, maka seluruh hasil penelitian akan didasarkan pada jawaban kuesioner yang diterima penulis selama periode penyebaran dan pengumpulan kuesioner.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial dan variabel Kinerja Pegawai. Untuk mendeskripsikannya, maka dijabarkan kedalam sub variabel dan

indikator yang telah disesuaikan dengan teori yang digunakan pada BAB II. Terdapat 37 pernyataan yang akan dijawab oleh 93 responden. Setiap pernyataan responden akan memilih 5 alternatif jawaban dengan skor 5,4,3,2,1.

Setelah melakukan penelitian terhadap 93 pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Sulawesi Selatan, yang dijadikan sebagai responden dalam penelitian ini, maka telah diperoleh data mengenai kecenderungan variabel-variabel yang diteliti. Data tersebut meliputi tanggapan responden terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Sulawesi Selatan, yaitu Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial, dan Kinerja Pegawai.

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja pegawai, Berikut diuraikan hasil tanggapan responden mengenai kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dikumpulkan dan diolah.

a. Tanggapa Responden Mengenai Bayaran Pokok

Bayaran pokok adalah jumlah uang yang dibayarkan kepada seorang pegawai oleh organisasi atau organisasi sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan. Terdiri dari tiga (3) item pernyataan untuk mengenai bayaran pokok. 1. Gaji diberikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dengan pihak organisasi.

Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert 1 sampai 5 dengan angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel X1 dapat dilihat pada tabel 6 sebagai berikut.

Tabel 6
Tanggapan Responden Tentang Gaji yang Diberikan Sesuai Dengan Jadwal yang Disepakati

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	33	35,48
4	Setuju = (4)	41	44,08
5	Sangat Setuju = (5)	9	9,67
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang gaji yang diberikan sesuai dengan jadwal yang disepakati menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 44,08%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 35,48% responden yang menyampaikan tanggapan kurang setuju, 35,48%%, dan sisanya sebesar 9,67% responden memberikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden telah sesuai dengan gaji yang diberikan tepat waktu.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara kami dengan beberapa staf pada tiap bagian yang menyatakan bahwa:

“sejauh ini gaji selalu sesuai diberikan sesuai dengan jadwal yang sudah tertera pada aturan, namun terkadang pada awal tahun pada proses penganggaran biasa terjadi keterlambatan”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 2. Gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan saya saat ini di dalam organisasi.

Tabel 7
Tanggapan Responden Tentang Gaji yang Diberikan Sesuai Dengan Jabatan Pegawai

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	22	23,65
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	32	34,40
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 23,65% responden yang menyampaikan tanggapan kurang setuju, 31,18% memberikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan gaji yang diberikan sesuai jabatan pegawai. Sesuai hasil wawancara

oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang menyatakan bahwa:

“Gaji yang diberikan itu sesuai dengan prosedur dan tingkat jabatan, semakin tinggi jabatan suatu pegawai maka semakin tinggi gaji yang diberikan kepada pegawai”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 3. Gaji diberikan sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada organisasi

Tabel 8
Tanggapan Responden Tentang Gaji yang Diberikan Sesuai Dengan Pengorbanan yang Diberikan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	38	40,86
4	Setuju = (4)	18	19,35
5	Sangat Setuju = (5)	41	44,08
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang gaji yang diberikan sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 44,08%. Selanjutnya 40,86% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 19,35% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan gaji yang diberikan sesuai pengorbanan yang diberikan kepada organisasi. Sesuai hasil

wawancara oleh staf keuangan Dinas Pendapatan Daerah Nirwana

S,Sos yang menyatakan bahwa:

“Gaji yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan pengorbanan pegawai, tapi biasanya kalau ada pekerjaan yang dikerjakan sampai lembur kadang kita tidak mendapatkan uang lebih, cuman konsumsi saja”.

b. Tanggapan Responden Mengenai Bayaran Prestasi.

Bayaran prestasi adalah bayaran uang atau jasa yang dibayarkan kepada seorang pegawai berprestasi dan memberikan kinerja yang baik. Terdiri dari tiga (3) item pernyataan untuk mengenai bayaran prestasi. 4. Saya merasa penilaian hasil kerja mempengaruhi besarnya bayaran yang saya terima.

Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert 1 sampai 5 dengan angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel X1 dapat dilihat pada tabel 9 sebagai berikut;

Tabel 9
Tanggapan Responden Tentang Penilaian Hasil Kerja
Mempengaruhi Besarnya Bayaran

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	36	38,70
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	28	30,10
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang penilaian hasil kerja mempengaruhi besarnya bayaran menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 38,70%. Selanjutnya 31,18% menyampaikan tanggapan setuju, dan terdapat pula 30,10% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju dengan tentang penilaian hasil kerja mempengaruhi besarnya bayaran. Sesuai dengan hasil wawancara kepada staf bidang retribusi daerah Armansyah Syaiful yang menyatakan bahwa;

“hasil kerja tidak mesti mempengaruhi bayaran yang diterima pegawai, karna bayaran yang diberikan sudah sesuai dengan ketentuan dan peraturan pemerintah, jika hasil kerja suatu pegawai meningkat, maka akan diberikan tunjangan yang sesuai dengan ketentuan pemerintah”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 5. Saya merasa tidak adanya kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan jika hasil kerja saya baik

Tabel 10
Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Mengikuti Pelatihan
Untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kemampuan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	16	17,20
5	Sangat Setuju = (5)	42	45,16
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 45,16%. Selanjutnya 37,63% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan terdapat pula 17,20% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan tentang kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengemukakan bahwa;

“pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan agar dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai. Hal ini dibuktikan pegawai wajib diikutsertakan dalam pelatihan yang diselenggarakan pemerintah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai”.

Hal ini juga didukung hasil observasi ditemukan pegawai yang sedang mengikuti Diklat dalam rangka mengikuti pelatihan dan upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 8
Pegawai yang mengikuti Diklat



Sumber : Data Dokumentasi

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 6. Atasan saya tidak memberikan pujian jika saya mengerjakan tugas dengan baik.

Tabel 11
Tanggapan Responden Tentang Pemberian Pujian Jika Pegawai Mengerjakan Tugas Dengan Baik

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	16	17,20
5	Sangat Setuju = (5)	42	45,16
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pemberian pujian jika pegawai mengerjakan tugas dengan baik, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 45,16%. Selanjutnya 37,63% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan terdapat pula 17,20% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan tentang pemberian pujian jika pegawai mengerjakan tugas dengan baik. Sesuai hasil wawancara oleh staf keuangan Jasman, S.Sos yang mengemukakan bahwa:

“Menurut saya, Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mengemukakan bahwa para pegawai tidak harus diberikan pujian dalam mengerjakan tugas karna hasil kerja pegawai yang baik akan diberikan promosi jabatan, dibuktikan dengan adanya kenaikan pangkat bagi pegawai yang berprestasi”.

c. Tanggapan Responden Mengenai Bayaran Insentif.

Bayaran insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Terdiri dari tiga (3) item pernyataan untuk mengenai bayaran insentif 7. Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert 1 sampai 5 dengan angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel X1 dapat dilihat pada tabel 12 sebagai berikut.

Tabel 12
Tanggapan Responden Tentang Insentif yang Diberikan Sesuai Dengan Kualitas Pekerjaan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	16	17,20
5	Sangat Setuju = (5)	42	45,16
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang insentif yang diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan, menunjukkan bahwa sebagian besar

responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 45,16%. Selanjutnya 37,63% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan terdapat pula 17,20% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang insentif yang diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara kepada bapak Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengemukakan bahwa:

“insentif yang diberikan pegawai sesuai dengan kualitas pekerjaan pegawai, dibuktikan dengan pegawai yang memiliki kualitas pekerjaan yang baik akan diberikan insentif agar kualitas pekerjaannya akan meningkat, ini dibuktikan dengan pemberian insentif pertriwulan, ada beberapa pegawai yang tidak mencapai target bulanannya, maka insentifnya juga tidak diterima sepenuhnya”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 8. Insentif yang diberikan sesuai dengan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan

Tabel 13
Tanggapan Responden Tentang Insentif yang Diberikan Sesuai Dengan Kuantitas Pekerjaan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	22	23,65
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	32	34,40
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang insentif yang diberikan sesuai dengan kuantitas yang diberikan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 23,65% responden yang menyampaikan tanggapan kurang setuju, 31,18% memberikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju dengan tentang insentif yang diberikan sesuai dengan kuantitas yang diberikan. Sesuai hasil wawancara oleh bapak Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengemukakan bahwa:

“insentif yang diberikan pegawai sesuai dengan kuantitas pekerjaan pegawai, dibuktikan dengan pegawai yang memiliki kuantitas pekerjaan yang baik akan diberikan insentif agar kualitas pekerjaannya akan meningkat”.

Selain wawancara terhadap atasan langsung dan staf bersangkutan, penulis juga melakukan observasi terkait pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan insentif yang diberikan kepada pegawai. Terkait hal itu hasil observasi pembayaran pajak kendaraan yang dilakukan pegawai dengan cara menjemput/mendatangi rumah warga yang ingin membayar pajaknya.

Gambar 9
Pembayaran pajak dijemput oleh pegawai Dinas Pendapatan
Daerah Provinsi Sulawesi Selatan



Sumber : Data Dokumentasi

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 9. Insentif yang diberikan mampu memenuhi sebagian kebutuhan pokok.

Tabel 14
Tanggapan Responden Tentang Insentif yang Diberikan Mampu
Memenuhi Sebagian Kebutuhan Pokok

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	18	19,35
3	Kurang Setuju = (3)	39	41,93
4	Setuju = (4)	33	35,48
5	Sangat Setuju = (5)	3	3,2
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang insentif yang diberikan mampu memenuhi sebagian kebutuhan pokok, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar

41,93%. Selanjutnya 19,35% menyampaikan tanggapan tidak setuju, lalu 35,48% menyampaikan tanggapan setuju, dan terdapat pula 3,2% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju tentang insentif yang diberikan mampu memenuhi sebagian kebutuhan pokok. Berdasarkan hasil wawancara oleh staf Bidang Pajak Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Ulfa Nilasari yang mengemukakan bahwa:

“insentif yang diberikan pegawai belum mampu memenuhi kebutuhan pokok pegawai, dibuktikan dengan para pegawai masih mengeluh tentang insentif yang diberikan, hal ini dikarenakan biaya pokok semakin mahal sedangkan insentif belum dinaikan, sehingga belum mampu memenuhi kebutuhan pokok pegawai”.

d. Tanggapan Responden Mengenai Program Perlindungan.

Program Perlindungan adalah sejumlah imbalan yang diterima karyawan sebagai anggota organisasi dan biasanya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, penyelenggaraan program pelayanan pegawai. Terdiri dari tiga (3) item pernyataan untuk mengenai program perlindungan 10. Organisasi memberikan dana pensiun kepada saya sesuai dengan masa kerja yang telah ditempuh.

Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert 1 sampai 5 dengan angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan.

Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel X1 dapat dilihat pada tabel 15 sebagai berikut.

Tabel 15
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Memeberikan Dana Pensiun Kepada Pegawai

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	43	46,23
4	Setuju = (4)	37	39,78
5	Sangat Setuju = (5)	3	3,22
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang organisasi memberikan dana pensiun kepada pegawai, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 46,23%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 39,78% responden yang menyampaikan tanggapan setuju, dan 3,22% responden memberikan tanggapan sangat setuju . Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju tentang organisasi memberikan dana pensiun kepada pegawai. Sesuai hasil wawancara kepada bapak Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengemukakan bahwa:

“para pegawai kurang setuju tentang pemberian dana pensiun kepada pegawai, karena menurutnya pegawai lebih menginginkan dana pensiun yang sekali namun jumlah yang cukup besar, dibanding dana pensiun yang keluar sebulan sekali. Hal ini

dbuktikan sesuai dengan peraturan pemerintah tentang gaji hari tua, dan sampai sekarang para pegawai yang pensiun masih diberikan gaji pokok”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 11. Adanya asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga.

Tabel 16
Tanggapan Responden Tentang Asuransi Kesehatan Dapat Membantu Kesejahteraan Keluarga Pegawai

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	8	8,60
3	Kurang Setuju = (3)	34	36,55
4	Setuju = (4)	32	34,40
5	Sangat Setuju = (5)	19	17,20
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 36,55%. Selanjutnya 8,60% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian 34,40% menyampaikan tanggapan setuju, dan terdapat pula 17,20% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju tentang asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga. Sesuai hasil wawancara oleh staf bidan pengendalian dan pembinaan Noviyanti, S.STP Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang mengatakan bahwa:

“asuransi kesehatan yang diberikan dapat membantu mengobati keluarga. Hal ini dibuktikan dengan adanya asuransi kesehatan para pegawai tidak khawatir jika mengalami penyakit keras, karena sudah diasuransikan oleh pemerintah”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 12. Organisasi tempat saya bekerja, memiliki rencana pemberian pesangon kepada karyawan yang meninggal dunia.

Tabel 17
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Memberikan Pesangon Kepada Karyawan yang meninggal Dunia

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	4	4,30
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	43	46,23
5	Sangat Setuju = (5)	11	11,82
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden Organisasi memberikan pesangon kepada karyawan yang meninggal dunia, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 46,23%. Selanjutnya 4,30% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian 37,63% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan terdapat pula 11,82% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden setuju tentang Organisasi memberikan pesangon kepada karyawan yang meninggal dunia. Berdasarkan hasil wawancara oleh bapak Sekretaris Dinas

Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta,

S.STP yang mengemukakan bahwa:

“pegawai atau keluarga pegawai yang meninggal dunia diberikan dana pesangon bagi pegawai atau keluarga yang ditinggalkan. Hal ini bertujuan untuk pegawai memberikan loyalitas Kepada Dinas Pendapatan Daerah”.

e. Tanggapan Responden Mengenai Bayaran Diluar Jam Kerja.

Bayaran diluar jam kerja adalah sejumlah imbalan yang diterima karyawan dalam bentuk liburan, hari besar, cuti tahunan dll kepada pegawai. Terdiri dari tiga (2) item pernyataan untuk mengenai Bayaran diuar jam kerja 13. Saya merasa bayaran di luar jam kerja (lembur, tugas luar, liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil) sudah memadai. Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel X1 dapat dilihat pada tabel 18 sebagai berikut.

Tabel 18
Tanggapan Responden Tentang Bayaran di Luar Jam Kerja
Sudah Memadai Pegawai

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	33	35,48
4	Setuju = (4)	41	44,06
5	Sangat Setuju = (5)	9	9,67
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang Bayaran di Luar Jam Kerja Sudah Memadai Pegawai, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 44,06%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 35,48% responden yang menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan 9,67% responden memberikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden setuju tentang bayaran diluar jam kerja sudah memadai pegawai. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengemukakan bahwa:

“pegawai diberikan bayaran diluar jam kerja sesuai peraturan instansi, agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya peraturan pemerintah tentang bayaran diluar jam kerja. Sehingga pegawai dapat memadai kebutuhannya”.

Hal ini didukung hasil observasi penulis mengikuti kegiatan sosialisasi pajak UPT Wil Makassar II dimana dari hasil sosialisasi itu pegawai mendapatkan bayaran diluar jam kerja.

Gambar 10
Kegiatan Sosialisasi UPT Wil Makassar II



Sumber : Data Dokumentasi

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 16. Saya selalu mendapatkan hak THR tepat pada waktunya

Tabel 19
Tanggapan Responden Tentang Pegawai Mendapat Hak THR Tepat Waktu

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	22	23,65
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	32	34,40
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden pegawai mendapat hak THR tepat waktu, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian 23,65% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan terdapat pula 31,18% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang pegawai mendapat hak THR tepat waktu. Berdasarkan hasil wawancara oleh bapak Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengatakan bahwa:

“para pegawai telah diberikan Tunjangan Hari Raya setiap tahunnya dan tepat waktu. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemberian THR setiap tahunnya diberikan tepat waktu di hari Raya dan para pegawai tidak mengeluh tentang pemberian THR tersebut”.

f. Tanggapan Responden Mengenai Pekerjaan.

Pekerjaan adalah suatu hubungan yang melibatkan dua pihak antara organisasi dengan para pekerja/karyawan, dan karyawan akan mendapatkan gaji sebagai balas jasa dari pihak organisasi, dan jumlahnya tergantung dari jenis profesi yang dilakukan. Terdiri dari lima (5) item pernyataan mengenai Pekerjaan. 15. Organisasi tempat saya bekerja, memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya.

Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel X2 dapat dilihat pada tabel 20 sebagai berikut.

Tabel 20
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Memberikan
Kepercayaan Kepada Karyawan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	33	35,48
4	Setuju = (4)	41	44,06
5	Sangat Setuju = (5)	9	9,67
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang Organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 44,06%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 35,48% responden yang menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan 9,67% responden memberikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden setuju tentang organisasi memberikan kepercayaan kepada pegawai. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengemukakan bahwa:

“Kepala Dinas telah memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya karena pegawai yang diberikan tugas telah betul-betul memahami dan berpengalaman dalam bidangnya”.

Hal ini didukung hasil observasi penulis dimana ditemukan surat tugas yang dikerjakan oleh pegawai yang bertugas untuk berkoordinasi

Tabel 21
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Memberikan Kepercayaan Kepada Karyawan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	22	2,15
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	32	34,40
Total		93	100

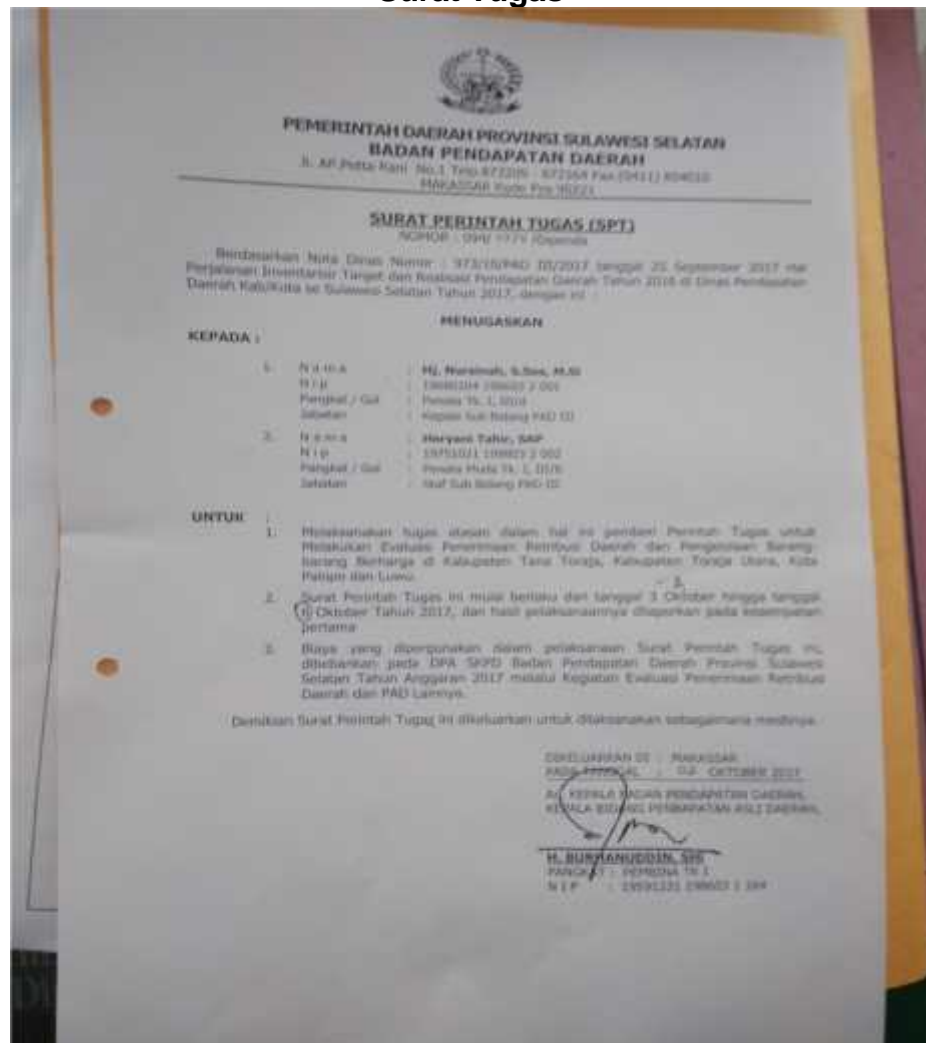
Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian 23,65% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan terdapat pula 31,18% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang organisasi memberikan kepercayaan karyawan. Sesuai hasil wawancara oleh bapak Kepala Bidang Pajak Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, H. Burhanuddin, SH yang mengemukakan bahwa:

“Dari petunjuk Kepala Dinas, saya memberikan tugas kepada staf saya itu yang bervariasi, agar para pegawai dapat mendapatkan pengalaman dan keterampilan dari tugas yang diberikan”.

Hal ini didukung hasil observasi penulis dimana kepala Bidang memberi tugas kepada pegawai agar mengikuti kegiatan di kabupaten luwu mewakili kepala Dinas.

Gambar 12
Surat Tugas



Sumber : Data Dokumentasi

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 17. Organisasi tempat saya bekerja, memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya. Dapat dilihat pada tabel 22 sebagai berikut:

Tabel 22
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Memberikan
Kesempatan Mengikuti Pelatihan Karyawan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	34	36,55
4	Setuju = (4)	18	19,35
5	Sangat Setuju = (5)	41	44,08
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang organisasi memberikan kesempatan mengikuti pelatihan karyawan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 44,08%. Selanjutnya 36,55% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 19,35% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang organisasi memberikan kesempatan mengikuti pelatihan karyawan. Sesuai hasil wawancara oleh bapak Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP yang mengemukakan bahwa:

“Setiap pegawai di setiap instansi pemerintah sudah pasti memberikan peluang dan kesempatan kepada semua pegawainya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan baik itu internal ataupun eksternal, agar pegawai mendapatkan keterampilan serta pengalaman”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 18. Organisasi tempat saya bekerja, memberikan peluang yang merata kepada karyawan

untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Dapat dilihat pada tabel 23 sebagai berikut:

Tabel 23
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Memberikan Peluang Promosi Jabatan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	36	38,70
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	28	30,10
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang organisasi memberikan peluang secara merata untuk promosi jabatan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 38,70%. Selanjutnya 31,18% menyampaikan tanggapan setuju, terdapat pula 30,10% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju tentang organisasi memberikan peluang secara merata untuk promosi jabatan. Berdasarkan hasil wawancara kepada Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“Setiap pegawai diberikan peluang secara merata untuk promosi jabatan. Hal ini sesuai dengan ketentuan dan peraturan pemerintah untuk memberikan peluang promosi ke jabatan yang lebih tinggi.”

Selain wawancara terhadap atasan langsung dan staf bersangkutan, penulis juga melakukan observasi terkait pemberian peluang secara merata kepada pegawai agar mendapatkan promosi jabatan.

Gambar 13
Pegawai Mengikuti Kegiatan Diklat



Sumber : Data Dokumentasi

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 19. Organisasi tempat saya bekerja, memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan.

Tabel 24
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Memberikan Peluang
Atas Prestasi Karyawan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	16	17,20
5	Sangat Setuju = (5)	42	45,16
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang organisasi memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 45,16%. Selanjutnya 37,63% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 17,20% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang organisasi memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan. Berdasarkan hasil wawancara kepada kepala bidang Darmayani, SH, M.Si mengatakan bahwa:

“pegawai diberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan. Hal ini dibenarkan oleh para pegawai yang diberikan peluang promosi atas prestasi kerja pegawai yang didapat”.

g. Tanggapan Responden Mengenai Lingkungan Kerja.

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan pada saat bekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dan

pekerjaannya saat bekerja. Terdiri dari enam (6) item pernyataan mengenai Pekerjaan. 20. Suasana dan lingkungan kerja saya saat ini sangat nyaman dan membuat saya bergairah dalam bekerja.

Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel X2 dapat dilihat pada tabel 25 sebagai berikut.

Tabel 25
Tanggapan Responden Tentang Suasana dan Lingkungan Kerja Nyaman Dalam Bekerja

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	16	17,20
5	Sangat Setuju = (5)	42	45,16
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang suasana dan lingkungan kerja nyaman dalam bekerja, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 45,16%. Selanjutnya 37,63% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 17,20% responden yang menyampaikan tanggapan

setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang suasana dan lingkungan kerja nyaman dalam bekerja. Sesuai hasil wawancara oleh staf bidang perencanaan Ardiyono Pattasila, S.STP menyatakan bahwa:

“suasana dan lingkungan kerja pegawai nyaman sudah nyaman saya rasa. Hal ini dibenarkan oleh beberapa teman kantor yang merasa nyaman dalam bekerja sehingga para pegawai dapat memberikan kinerja yang maksimal. Dibuktikan dengan kurangnya pegawai yang terlambat masuk ke kantor”.

Selain wawancara terhadap atasan langsung dan staf bersangkutan, penulis juga melakukan observasi terkait suasana dan lingkungan kerja yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Gambar 14
Suasana Ruangan Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah



Sumber : Data Dokumentasi

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 21. Organisasi tempat saya bekerja menyediakan fasilitas yang mendukung suasana/ lingkungan kerja yang kondusif. Dapat dilihat pada tabel 26 berikut:

Tabel 26
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Menyediakan
Fasilitas Pendukung

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	29	31,18
4	Setuju = (4)	22	23,65
5	Sangat Setuju = (5)	32	34,40
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang organisasi menyediakan fasilitas pendukung, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 31,18% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 23,65% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang organisasi menyediakan fasilitas pendukung. Sesuai hasil wawancara kepada Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

"instansi menyediakan fasilitas pendukung kepada pegawai, agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Hal ini dibenarkan oleh para pegawai yang merasa nyaman dalam bekerja, fasilitas yang lengkap dan lingkungan kerja yang saling kekeluargaan".

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 22. Adanya toleransi waktu untuk beribadah merupakan pencerminan penghargaan pihak organisasi terhadap karyawan yang ingin melakukan ibadah.

Tabel 27
Tanggapan Responden Tentang Adanya Toleransi Untuk Beribadah

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	18	19,35
3	Kurang Setuju = (3)	39	41,93
4	Setuju = (4)	33	35,48
5	Sangat Setuju = (5)	3	3,22
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang adanya toleransi untuk beribadah, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 41,93%. Selanjutnya 19,35% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian responden memberikan tanggapa setuju yakni sebesar 35,48%, terdapat pula 3,22% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responde kurang setuju tentang adanya toleransi untuk beribadah Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“memberikan toleransi kepada pegawai untuk beribadah bagi pegawai yang menjalankan. Hal ini sesuai dengan peraturan pemerintah yang menyediakan fasilitas ibadah bagi para pegawai”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 23. Pimpinan organisasi tempat saya bekerja selalu bersikap ramah dan santun pada semua karyawan. berikut dapat dilihat pada tabel 29 sebagai berikut

Tabel 28
Tanggapan Responden Tentang Pimpinan Bersikap Ramah

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	43	46,23
4	Setuju = (4)	37	39,78
5	Sangat Setuju = (5)	3	3,22
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pimpinan organisasi bersikap ramah dan santun kepada karyawan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 46,23%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian responden memberikan tanggapa setuju yakni sebesar 39,78%, terdapat pula 3,22% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responde kurang setuju tentang pimpinan organisasi bersikap ramah dan santun kepada karyawan. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengatakan bahwa:

“pemimpin bersikap ramah kepada pegawai, agar pimpinan dan pegawai dapat menjalin keakraban dengan pegawai agar menjalin silaturahmi antar pegawai dengan pemimpin, maupun antar pegawai itu sendiri”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 24. Pimpinan senantiasa menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. dapat dilihat pada tabel 29 sebagai berikut:

Tabel 29
Tanggapan Responden Tentang Pimpinan Menjalinkan Komunikasi yang Baik Dengan Karyawan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	8	8,60
3	Kurang Setuju = (3)	34	36,55
4	Setuju = (4)	32	34,40
5	Sangat Setuju = (5)	19	20,43
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pimpinan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 36,55%. Selanjutnya 8,60% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 34,40%, terdapat pula 20,43% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju tentang pimpinan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan.

Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“kepada dinas menjalin komunikasi yang baik kepada karyawan agar tak ada rasa takut dalam berbincang dengan atasan. Hal ini dibuktikan dengan pimpinan sering berbincang dengan pegawai dan saling menghormati”.

Selain wawancara terhadap atasan langsung dan staf bersangkutan, penulis juga melakukan observasi terkait suasana kerja pegawai yang melakukan percakapan kecil pada saat jam kerja telah selesai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Gambar 15
Suasana Kantor Diluar Jam Kerja



Sumber : Data Dokumentasi

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 25. Sesama karyawan di tempat saya bekerja senantiasa menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugasnya.

Tabel 30
Tanggapan Responden Tentang Karyawan Menjalinkan Komunikasi yang Terbuka Dalam Menjalankan Tugas

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	4	4,30
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	43	46,23
5	Sangat Setuju = (5)	11	11,82
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pimpinan menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugas, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 46,23%. Selanjutnya 4,30% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian responden memberikan tanggapa kurang setuju yakni sebesar 37,63%, terdapat pula 11,82% responden yang menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responde setuju tentang pimpinan menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugas. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“kepala Dinas menjalin komunikasi yang terbuka kepada pegawai, tidak ada rasa tegang dalam berbicara dengan kepala bidang maupun kepala dinas”.

h. Tanggapan Responden Mengenai Kualitas.

Kualitas adalah keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang meliputi *marketing, engineering, manufacture, maintance*. Terdiri dari

tiga (3) item pernyataan mengenai Kualitas. 26. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.

Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel Y dapat dilihat pada tabel 31 sebagai berikut.

Tabel 31
Tanggapan Responden Tentang Pegawai Mengerjakan Pekerjaan Penuh Perhitungan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	33	35,48
4	Setuju = (4)	41	44,08
5	Sangat Setuju = (5)	9	9,67
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pegawai mengerjakan pekerjaan penuh perhitungan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 44,08%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 35,48% responden yang menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan 9,67% responden menyampaikan tanggapan sangat setuju. Hal tersebut

menandakan bahwa sebagian besar responden setuju tentang pegawai mengerjakan pekerjaan penuh perhitungan. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“para pegawai mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan agar sesuai dengan harapan Dinas. Hal ini dibuktikan dengan para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 27. Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.

Tabel 32
Tanggapan Responden Tentang Pegawai Memiliki Skill Sesuai Pekerjaan yang Dikerjakan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	22	23,65
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	32	34,40
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pegawai memiliki skill sesuai pekerjaan yang dikerjakan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, kemudian responden memberikan tanggapa kurang setuju yakni sebesar 23,65%, terdapat pula 31,18% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar

responde sangat setuju tentang pegawai memiliki skill sesuai pekerjaan yang dikerjakan

Sesuai hasil wawancara oleh Kepala Bidang Perencanaan Darmayani, SH, M.Si mengatakan bahwa:

“pegawai memiliki keterampilan yang sesuai pekerjaan. Hal ini dibuktikan dengan pengalaman pegawai yang tidak mengeluh dalam pekerjaan dan mampu menyelesaikan dengan baik”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 28. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan.

Tabel 33
Tanggapan Responden Tentang Pegawai Mengerjakan Suatu Pekerjaan Dengan Cekatan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	34	36,55
4	Setuju = (4)	16	17,20
5	Sangat Setuju = (5)	43	46,23
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pegawai mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 46,23%. Selanjutnya 36,55% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 17,20% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan.

Sesuai hasil wawancara oleh staf bidang perencanaan Ardiyono Pattasila, S.STP mengemukakan bahwa:

“para pegawai telah diberi fasilitas-fasilitas pendukung berupa komputer dan print dalam menjalankan pekerjaannya, agar pegawai dapat bekerja lebih efektif dalam mengerjakan tugas-tugasnya”.

Kemudian hal ini juga didukung hasil observasi penulis dan melihat pegawai yang melakukan tugas pendataan ke Pertamina yang cekatan langsung menuju ke lokasi dan langsung melaporkan hasil data yang diterima dari Pertamina.

Gambar 16
Pendataan ke Mitra Pertamina



Sumber : Data Dokumentasi

i. Tanggapan Responden Mengenai Kuantitas.

Kuantitas adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam

ukuran angka atau paduan angka lainnya.. Terdiri dari tiga (3) item pernyataan mengenai Kualitas. 29. Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan organisasi.

Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel Y dapat dilihat pada tabel 34 sebagai berikut.

Tabel 34
Tanggapan Responden Tentang Pencapaian Volume Kerja yang
Dihasilkan Sesuai Harapan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	18	19,35
5	Sangat Setuju = (5)	40	43
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pencapaian volume kerja yang dihasilkan sesuai harapan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 43%. Selanjutnya 37,63% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 19,35% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang pencapaian volume kerja yang dihasilkan sesuai harapan.

Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“para pegawai telah mampu mencapai volume kerja yang sesuai dengan harapan instansi. Hal ini dibuktikan dengan pencapaian target per tirwulan Dinas Pendapatan Daerah”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 30. Organisasi menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan. Dapat dilihat pada tabel 35 sebagai berikut:

Tabel 35
Tanggapan Responden Tentang Organisasi Menetapkan Target Kerja Dengan Penuh Perhitungan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	33	35,48
4	Setuju = (4)	32	34,40
5	Sangat Setuju = (5)	28	30,10
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang Organisasi menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 35,48%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat pula 34,40% responden yang menyampaikan tanggapan setuju, dan responden memberikan tanggapan sangat setuju sebanyak 30,10 %. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju tentang Organisasi menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas

Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta,

S.STP mengemukakan bahwa:

“instansi tidak terlalu menetapkan target kerja sesuai perhitungan. Tetapi dalam hal meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Dinas Pendapatan dalam hal ini menargetkan setiap pegawai agar bekerja lebih maksimal lagi dalam mencapai target tersebut”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 31. Jumlah pekerjaan yang diberikan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja.

Tabel 36
Tanggapan Responden Tentang Jumlah Pekerjaan yang
Diberikan Pegawai Sesuai Target Kerja

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	21	22,58
4	Setuju = (4)	32	34,40
5	Sangat Setuju = (5)	30	33,33
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang Jumlah pekerjaan yang diberikan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, terdapat 22,58% responden yang menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan responden memberikan tanggapan sangat setuju sebanyak 33,33 %. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar

responden setuju tentang jumlah pekerjaan yang diberikan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja.

Sesuai hasil wawancara oleh Kepala Bidang Perencanaan Darmayani, SH, M.Si mengemukakan bahwa:

“pegawai diberikan pekerjaan sesuai target uni kerja. Hal ini dibuktikan dengan sop pegawai yang benar-benar dilaksanakan tiap bulannya”.

Kemudian hal ini juga didukung hasil observasi penulis dan melihat Realisasi PKB, BBN-KB sudah mencapai 73,44 % dari target 100% hal ini tentu membuat para pegawai semangat dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi untuk mencapai target yang telah ditetapkan walaupun memang hal ini sulit untuk didapatkan sampai akhir desember 2017 nanti.

Gambar 17
Realisasi PKB BBN-KB

TOTAL PENERIMAAN (73.44%)	
TARGET	REALISASI
2,093,457,000,000	1,537,469,021,804
SISA TARGET	PERSENTASE
-555,987,978,196	-26.56%

1. BANTAENG (75.25%)	
TARGET	REALISASI
19,120,400,000	14,388,534,610
SISA TARGET	SISA PERSENTASE
-4,731,865,390	-24.75

2. MAKASSAR II (74.9%)	
TARGET	REALISASI
282,744,400,000	211,781,353,366
SISA TARGET	SISA PERSENTASE
-70,963,046,634	-25.10

Sumber : Data Dokumentasi

j. Tanggapan Responden Mengenai Kehadiran

Kehadiran adalah sebuah kewajiban yang harus dilakukan kecuali ada hal-hal lain yang sifatnya penting dan hal tersebut dapat

dipertanggung jawabkan. Terdiri dari tiga (3) item pernyataan mengenai Kualitas. Saya hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel Y dapat dilihat pada tabel 37 sebagai berikut.

Tabel 37
Tanggapan Responden Tentang Kehadiran Pegawai Sesuai Jam Kerja yang Telah Ditentukan

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	34	36,55
4	Setuju = (4)	18	19,35
5	Sangat Setuju = (5)	41	44,08
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang kehadiran di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 44,08%. Selanjutnya 36,55% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 19,35% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang kehadiran di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

Tabel 38
Tanggapan Responden Tentang Karyawan Dapat Membagi Waktu Istirahat Dalam Bekerja

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	34	36,55
4	Setuju = (4)	18	19,35
5	Sangat Setuju = (5)	41	44,08
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang Jumlah Karyawan yang bersangkutan dapat membagi waktu istirahat dalam bekerja, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 44,08%. Selanjutnya 36,55% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan responden memberikan tanggapan setuju sebanyak 19,35 %. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang Jumlah Karyawan yang bersangkutan dapat membagi waktu istirahat dalam bekerja.

Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengatakan bahwa:

“pegawai dapat membagi waktu istirahat dalam kerja. Hal ini dikatakan bahwa pegawai yang membagi waktunya dapat beristirahat dirumah ataupun diruangan, dengan membagi waktu istirahat pegawai dapat bekerja dengan baik dan maksimal”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 34. Karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan.

Tabel 39
Tanggapan Responden Tentang Karyawan Tidak Meninggalkan Kantor Pada Jam Kerja

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	32	34,40
4	Setuju = (4)	20	21,50
5	Sangat Setuju = (5)	41	44,08
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang Karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 44,08%. Selanjutnya 34,40% menyampaikan tanggapan kurang setuju, dan responden memberikan tanggapan setuju sebanyak 21,50 %. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang Jumlah Karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Muhammad Hatta, S.STP mengatakan bahwa:

“pegawai tidak diberikan kebebasan keluar kantor pada jam kerja. Tetapi ada beberapa pegawai yang terkadang masih berada diluar kantor pada jam kerja, hal itu juga akan merugikan pegawai itu sendiri karena akan dipotong pakasinya karena tidak melakukan finger”.

k. Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan Bekerjasama adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagiandari kelompok. Terdiri dari tiga (3) item pernyataan mengenai Kualitas. 35. Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja.

Pilihan jawaban responden terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang ditransformasikan dalam bentuk skala likert angka 1 menunjukkan persepsi Sangat Tidak Setuju dan angka 5 menunjukkan Sangat Setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Berikut adalah hasil frekuensi data pertanyaan variabel Y dapat dilihat pada tabel 40 sebagai berikut.

Tabel 40
Tanggapan Responden Tentang Komunikasi Yang Baik dengan Rekan Kerja

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	33	35,48
4	Setuju = (4)	18	19,35
5	Sangat Setuju = (5)	42	45,16
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pegawai memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar

45,16%. Selanjutnya 35,48% menyampaikan tanggapan kurang setuju, terdapat pula 19,35% responden yang menyampaikan tanggapan setuju. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang pegawai memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja.

Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“pegawai memiliki komunikasi yang baik sesama rekan kerja. Hal ini dikatakan baik karena dalam menjalankan ka tugas mereka biasanya mendiskusikan terlebih dahulu kepada rekan kerja maupun pimpinan”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 36. Saya selalu mendiskusikan pada rekan kerja maupun pimpinan terhadap hasil yang akan kami capai.

Tabel 41
Tanggapan Responden Tentang Karyawan Selalu Mendiskusikan Hasil Yang Dicapai

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	0	0
3	Kurang Setuju = (3)	35	37,63
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	29	31,18
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pegawai selalu mendiskusikan pada rekan kerja maupun pimpinan terhadap hasil yang akan kami capai,

menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan kurang setuju yakni sebesar 37,63%. Selanjutnya 31,18% menyampaikan tanggapan setuju, dan responden memberikan tanggapan sangat setuju sebanyak 31,18 %. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden kurang setuju tentang pegawai selalu mendiskusikan pada rekan kerja maupun pimpinan terhadap hasil yang akan kami capai

Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“para pegawai sering mendiskusikan tentang hasil yang dicapai, hal ini sesuai dengan para pegawai yang sering mendiskusikan tentang hasil kerja yang akan dicapai”.

Selanjutnya sesuai dengan pertanyaan 37. Saya bekerja sama dengan rekan kerja saat menjalankan tugas.

Tabel 42
Tanggapan Responden Tentang Karyawan Bekerja sama Saat Menjalankan Tugas

No	Skala	Frekuensi	(%)
1	Sangat Tidak Setuju = (1)	0	0
2	Tidak Setuju = (2)	10	10,75
3	Kurang Setuju = (3)	22	23,65
4	Setuju = (4)	29	31,18
5	Sangat Setuju = (5)	32	34,40
Total		93	100

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2017

Tanggapan responden tentang pegawai bekerja sama dengan rekan kerja saat menjalankan tugas, menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan sangat setuju yakni sebesar 34,40%. Selanjutnya 10,75% menyampaikan tanggapan tidak setuju, dan responden memberikan tanggapan kurang setuju sebanyak 23,65%. Adapun responden yang memberikan setuju sebanyak 31,18%. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden sangat setuju tentang pegawai bekerja sama dengan rekan kerja saat menjalankan tugas. Sesuai hasil wawancara oleh Sekretaris Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Muhammad Hatta, S.STP mengemukakan bahwa:

“pegawai saling bekerja sama dalam menjalankan tugas. Hal ini sesuai dengan pendapat pegawai yang saling bekerja sama dalam pekerjaan”.

Gambar 19
Sosialisasi Pajak Daerah UPT Wil Barru



Sumber : Data Dokumentasi

Gambar 19 menunjukkan Pegawai, Kepala UPT Wil Barru dan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan bekerja

sama dengan instansi lain seperti Kepolisian, Jasa Raharja, Camat, dan Kelurahan dalam menjalankan sosialisasi pajak di Kabupaten Barru agar berjalan dengan baik.

1. Uji Validitas Data

Priyatno (2010:90) mengemukakan bahwa “uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner atau skala, apakah item- item pada kuesioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur”. Pengujian validitas data dalam penelitian ini menggunakan metode korelasi *Pearson*. Priyatno (2010:90) mengemukakan bahwa:

Analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap.

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,05. Kriteria pengujian kriteria pengujiannya adalah jika r hitung nilai maka instrumen atau item-item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Jumlah data (n) = 93, dengan nilai batas sebesar 0,30

Kuesioner penelitian variabel Kompensasi Finansial terdiri atas 14 item pertanyaan, hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap butir pertanyaan dengan total skor masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel 43 sebagai berikut:

Tabel 43
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi Finansial

Pernyataan	Korelasi Pearson	Nilai Batas	Signifikan Validitas Instrument
1	0,838	0,30	Valid
2	0.900	0,30	Valid
3	0.877	0,30	Valid
4	0.760	0,30	Valid
5	0.876	0,30	Valid
6	0.876	0,30	Valid
7	0.876	0,30	Valid
8	0.900	0,30	Valid
9	0.756	0,30	Valid
10	0.577	0,30	Valid
11	0.364	0,30	Valid
12	0.668	0,30	Valid
13	0.838	0,30	Valid
14	0.887	0,30	Valid

Sumber : Data diolah SPSS 16.0 2017

Kuesioner penelitian variabel Kompensasi Nonfinansial terdiri atas 11 item pertanyaan, hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap butir pertanyaan dengan total skor masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel 44 sebagai berikut:

Tabel 44
Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi Nonfinansial

Pernyataan	Korelasi Pearson	Nilai Batas	Signifikan Validitas Instrument
1	0.837	0,30	Valid
2	0.883	0,30	Valid
3	0.886	0,30	Valid
4	0.764	0,30	Valid
5	0.852	0,30	Valid
6	0.852	0,30	Valid
7	0.883	0,30	Valid
8	0.789	0,30	Valid
9	0.612	0,30	Valid
10	0.401	0,30	Valid
11	0.670	0,30	Valid

Sumber : Data diolah SPSS 16.0 2017

Kuesioner penelitian variabel Kinerja Pegawai terdiri atas 12 item pertanyaan, hasil perhitungan korelasi untuk skor setiap butir pertanyaan dengan total skor masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel 45 sebagai berikut:

Tabel 45
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Pernyataan	Korelasi Pearson	Nilai Batas	Signifikan Validitas Instrument
1	0.787	0,30	Valid
2	0.901	0,30	Valid
3	0.883	0,30	Valid
4	0.871	0,30	Valid
5	0.749	0,30	Valid
6	0.901	0,30	Valid
7	0.897	0,30	Valid
8	0.903	0,30	Valid
9	0.854	0,30	Valid
10	0.876	0,30	Valid
11	0.748	0,30	Valid
12	0.912	0,30	Valid

Sumber : Data diolah SPSS 16.0 2017

2. Uji Realibilitas Data

Menurut Priyatno (2010:97) “uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang”. Uji reliabilitas hanya dilakukan untuk item pernyataan yang valid.

Uji realibilitas ini digunakan untuk melihat apakah alat ukur yang digunakan dalam hal ini kuesioner menunjukkan konsistensi di dalam mengukur gejala yang sama. Variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *alpha* di atas 0,6 atau lebih. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 46 berikut:

Tabel 46
Uji Reabilitas Variabel

Variabel	Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kompensasi Finansial (X1)	0,773	0,60	Relibel
Kompensasi Nonfinansial (X2)	0,776	0,60	Relibel
Kinerja Pegawai (Y)	0,782	0,60	Relibel

Sumber: Output SPSS 16, 2017

Berdasarkan data pada tabel 47 tersebut, menunjukkan bahwa angka-angka dari nilai alpha cronbach's pada seluruh variabel dalam penelitian ini, semuanya menunjukkan besaran di atas nilai 0,60. Hal ini berarti bahwa seluruh pertanyaan untuk variabel independen dan dependen adalah reliabel dan dapat disimpulkan bahwa instrument pertanyaan kuesioner menunjukkan keandalan dalam mengukur variabel-variabel dalam model penelitian sehingga seluruh variabel yang diteliti adalah reliabel dan dapat digunakan dalam tahap analisis selanjutnya.

D. Pengujian Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji T)

Uji Parsial ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Pegawai. Adapun hasil olahan data dengan menggunakan SPSS versi 16.0 dapat dilihat pada tabel 47 sebagai berikut:

Tabel 47
Hasil Perhitungan Uji Parsial
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.183	1.173		.156	.876
	Kompensasi Finansial	2.158	.277	2.244	7.795	.000
	Kompensasi Nonfinansial	1.612	.365	1.270	4.411	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
 sumber : SPSS 16.0 2017

Dari tabel di atas, dapat diketahui persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,183 + 2,158 X_1 + 1,612 X_2 + + 1,173$$

Model persamaan regresi (*Unstandardized coefficients*) menunjukkan koefisien B yaitu nilai yang menjelaskan bahwa Y (variabel terikat) akan berubah jika X (variabel bebas) diubah 1 unit. Sedangkan untuk model persamaan regresi *Standardized Coefficients*, nilai koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$Y = 2.244 X_1 + 1.270 X_2$$

- a) Koefisien regresi () X₁ sebesar 2,244 memberikan arti bahwa Kompensasi Finansial (X₁) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa dengan penambahan 1 satuan Kompensasi Finansial, maka akan terjadi peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 2,244 dan begitu pun sebaliknya.
- b) Koefisien regresi () X₂ sebesar 1,270 memberikan arti bahwa Kompensasi Nonfinansial (X₂) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini menunjukkan bahwa dengan penambahan 1

satuan Kompensasi Nonfinansial, maka akan terjadi peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 1,270 dan begitu pun sebaliknya.

2. Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependennya. Hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 48 sebagai berikut:

Tabel 48
Hasil Perhitungan Uji Simultan ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7745.207	2	3872.604	1.156E3	.000 ^a
	Residual	301.438	90	3.349		
	Total	8046.645	92			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

sumber : SPSS 16.0 2017

Dari uji ANOVA atau F test, didapatkan angka signifikan (Sig) (0,000) yang berada di bawah 0,05 dan angka Fhitung sebesar 1.156E3 dimana angka Fhitung lebih besar dari Ftabel. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, semakin tinggi Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial maka Kinerja Pegawai semakin tinggi, sebaliknya semakin menurun Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial, maka Kinerja Pegawai juga akan turun.

3. Uji Determinasi (Uji R²)

Koefisien determinasi (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan seberapa sebuah model dalam menerapkan variasi variabel

Dependen. Nilai Koefisien Determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti variasi variabel Dependen yang sangat terbatas dan nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen. Berikut tabel 49 hasil uji determinasi sebagai berikut.

Tabel 49
Hasil Perhitungan Uji Determinasi (R^2) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.981 ^a	.963	.962	1.830

a. Predictors: (Constant), Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial
Sumber : SPSS 16.0 2017

Dari tabel 50 dapat diketahui bahwa nilai Adjusted R Square yang dihasilkan variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial adalah sebesar 0,962. Angka ini menunjukkan kemampuan variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar 96,2% sedangkan sisanya 3,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

E. Pengujian Hipotesa

Berikut ini uji Hipotesa pengaruh masing – masing variabel dalam penelitian:

1. Hipotesis pertama mengatakan “Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”

Bedasarkan hasil uji statistik pada tabel koefisien dapat dilihat pada tabel 50 sebagai berikut:

Tabel 50
Coefficients^a Kompensasi Finansial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.183	1.173		.156	.876
	Kompensasi Finansial	2.158	.277	2.244	7.795	.000
	Kompensasi Nonfinansial	1.612	.365	1.270	4.411	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
sumber : SPSS 16.0 2017

Pengaruh dari masing – masing variabel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat dari tingkat signifikansi (probabilitas). Kompensasi Finansial mempunyai arah yang positif.

a) Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil uji t (parsial) antara variabel Kompensasi Finansial terhadap variabel Kinerja Pegawai menunjukkan nilai T hitung (7,795) di mana nilainya lebih besar dari nilai T tabel, nilai koefisien regresi sebesar 2,244 dan nilai signifikansinya sebesar 0,00 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, maka variabel Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel koefisien di atas dengan hipotesa yang ada untuk menguji variabel yang terdiri dari, Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut:

H0 : Variabel Kompensasi Finansial tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

H1 : Variabel Kompensasi Finansial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Variabel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (β) sebesar 2,244 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p > 0,05$). Hasil uji ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara Variabel Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai. sehingga hipotesa H1 diterima dan H0 ditolak.

2. Hipotesis kedua mengatakan “Di antara variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial yang diterapkan tersebut, Kompensasi Nonfinansial yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”
Berdasarkan hasil uji statistik pada tabel koefisien dapat dilihat pada tabel 51 sebagai berikut:

Tabel 51
Coefficients^a Kompensasi Nonfinansial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.183	1.173		.156	.876
	Kompensasi Finansial	2.158	.277	2.244	7.795	.000
	Kompensasi Nonfinansial	1.612	.365	1.270	4.411	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai
sumber : SPSS 16.0 2017

Pengaruh Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Pegawai. Hasil uji t (parsial) antara variabel Kompensasi Nonfinansial terhadap variabel Kinerja Pegawai menunjukkan nilai T hitung (4,411) di mana nilainya lebih besar dari nilai T tabel, nilai koefisien regresi sebesar 1,270 dan nilai signifikansinya sebesar 0,00 lebih kecil dari nilai probabilitas

0,05, maka variabel Kompensasi Nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel koefisien di atas dengan hipotesa yang ada untuk menguji variabel yang terdiri dari, Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebagai berikut:

H0 : Variabel Kompensasi Nonfinansial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

H1 : Variabel Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan tabel koefisien variabel Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, hal ini dapat ditunjukkan dari nilai T hitung sebesar 4,411 dengan probabilitas sebesar 0,000 ($p > 0,05$). Dengan demikian variabel Kompensasi Nonfinansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dibanding variabel lainnya, sehingga hipotesa H1 diterima dan H0 ditolak.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dimana nilai T hitung sebesar 7,795 nilai *standadized coefficiet* sebesar 2,244 dan nilai *R Square* sebesar 96,2%. Faktor yang mempengaruhi Kompensasi Finansial ialah gaji yang sesuai dengan hasil kerja pegawai, adanya bonus yang diberikan kepada pegawai

yang berprestasi, adanya insentif, adanya asuransi jiwa, kesehatan dan gaji pensiun sehingga kinerja pegawai meningkat.

Dapat dikatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan Mathis dan Jackson (2000:98) Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Keterkaitan antara kompensasi finansial dan kinerja pegawai dikemukakan juga oleh Robbins (1993) dalam Sustrisno (2009:186) bahwa penghargaan (kompensasi) dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila; (1) Mereka merasakan adanya keadilan dalam kompensasi, (2) Penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka, (3) Berkaitan dengan kebutuhan individu. Semakin tinggi kompensasi finansial maka semakin besar prestasi kerja pegawai untuk organisasi.

2. Pengaruh Kompensasi Nonfinansial Terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi Nonfinansial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dimana nilai T hitung sebesar 4,411 nilai *standadized coefficiet* sebesar 1,270 dan nilai *R Square* sebesar 96,2%. Faktor yang mempengaruhi Kompensasi Nonfinansial ialah tugas yang diberikan sesuai aspek kemampuan pegawai, tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan, pencapaian yang baik dalam bekerja, supervisi

yang kompeten, dan kerabat dan keluarga mendukung dalam bekerja di lembaga tersebut. Sehingga Kinerja Pegawai meningkat.

Berdasarkan penjelasan diatas kompensasi non finansial juga mempengaruhi kinerja pegawai. Seperti yang dikatakan Sustrisno (2009:199-200) dengan merancang sistem kompensasi yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi kompensasi akan mempengaruhi perilaku serta sikap karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan merancang sistem kompensasi yang baik seperti gaji, insentif, dan bonus, tanpa ada program tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan dari organisasi atas pencapaian, serta kebijakan organisasi yang sehat, lingkungan kerja yang sehat dan bersih akan mempengaruhi kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Setelah mengadakan olah data responden, Analisis Regresi Linear berganda dan beberapa jenis pengujian terkait pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, maka dapat di tarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari aspek kompensasi finansial, berdasarkan persepsi responden pada umumnya dinilai sudah cukup baik karena, memberikan bayaran prestasi bagi karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi, pemberian tunjangan sudah cukup baik, yakni imbalan tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, tunjangan keluarga, diberikan waktu setiap tahun untuk rekreasi/liburan bersama setiap bidang, dan ini cukup baik dirasakan oleh pegawai. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai rata-rata jawaban responden sangat baik.
2. Dari aspek kompensasi nonfinansial, berdasarkan persepsi responden pada umumnya dinilai sudah baik karena, memiliki atasan/pimpinan di setiap bagian yang mampu memberikan arahan yang baik pada pegawai, dimana arahnya memberikan instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas, pegawai diberikan tugas yang menarik dan memiliki target masing-masing disetiap bidangnya, sehingga pegawai termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik pada setiap pekerjaan yang diberikan, suasana lingkungan kerja sangat baik

di setiap bidang, fasilitas yang tersedia sudah memadai, hubungan antar pegawai terjalin juga sangat baik, sangat kekeluargaan terlihat tidak adanya jarak antara satu dengan yang lain.

3. Dari aspek kinerja pegawai, berdasarkan persepsi responden pada umumnya pegawai telah mampu memberikan prestasi kerja yang baik bagi organisasi, dilihat dari indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama di setiap bidang, sudah cukup baik, melihat target Pendapatan Asli Daerah Desember Tahun 2016 tercapai.

B. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan serta hasil kesimpulan yang telah dikemukakan diatas maka penulis memberikan beberapa saran sebagai bahan masukan bagi instansi pemerintah khususnya Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan untuk menjadi bahan masukan antara lain sebagai berikut:

1. Dari aspek kompensasi finansial, agar Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam hal ini mempertahankan program-program kompensasi, seperti bonus, insentif, asuransi kesehatan, liburan akhir tahun, agar pegawai lebih termotivasi lagi untuk bekerja lebih, penambahan mungkin bisa dibuatkan program-program yang menarik lagi nantinya agar mampu memotivasi pegawai seperti umroh sekeluarga gratis bagi pegawai berprestasi.
2. Dari aspek kompensasi nonfinansial, pegawai atasan/pimpinan agar tetap memelihara hubungan yang harmonis dengan pegawainya, tetap memberi masukan dan arahan-arahan, lebih meningkatkan lagi fasilitas-fasilitas

kantor, meningkatkan lagi suasana kerja yang nyaman, serta lebih mempererat silaturahmi antar pegawai agar pegawai merasa nyaman bekerja.

3. Dari aspek kinerja pegawai yang sudah cukup baik, baik dari segi kualitas, kuantitas, kehadiran, kemampuan bekerja sama, masih harus di perhatikan dan di tingkatkan lagi, melihat hasil kerja dari target Pendapatan Asli Daerah yang semakin tahun semakin meningkat, jadi organisasi dalam hal ini harus meningkatkan lagi kinerja pegawainya dalam hal ketetapan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, memaksimalkan hasil kerja yang sudah diberikan, meningkatkan keterampilan, meningkatkan kehadiran pegawai bagi pegawai yang malas-malasan, dan menjaga agar hubungan antar pegawai tetap harmonis di setiap bidangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Trisakti.
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. PT Gramedia Pustaka. Jakarta
- Bernardin, John H, Russel, Joyce E. A. 1993. *Human Resources Management an Experiental Approach*. Mcgraw-Hill, Inc. Singapura
- Cahyani, Ati, 2000, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Dessler, Gary. 1992. *Manajemen Personalial, Teknik dan Konsep Modern*. Alih Bahasa: Agus Dharma, Erlallingga. Jakarta
- _____. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Terjemahan*, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta
- Fisher, Chynthia D; Shoenfeld Lyle F. & Shaw, James. 1993. *Human resource management*. Toronto: Houghton Mifflin Company
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta
- Ghozali, Imam. 2009. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS ". Semarang : UNDIP.
- Handoko, Hani T. 1992, *Manajemen Personalial dan Sumberdaya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE
- _____. 2011 *Manajemen, Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta. Hal 14
- _____. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- _____, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Indonesia Jakarta
- _____, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Indonesia Jakarta

- _____, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hermanto. 2005, *Menjadi Wartawan Handal dan Profesional*, Bandung, Rosda Karya
- Iskandar, Muda dan Rafiki, Ahmad. 2014. *Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees: A Study in North Sumatera, Indonesia*. Dubai: *International Foundation for Research and Development*. Volume 6. Hlm 11
- Ivancevich, John M, 1995, *Human Resource Management*, 6th ed. Boston; Houghton mifflin Company
- Kadarisman. M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Ed. 1 Cet. 1 Jakarta: Rajawali Pers
- _____, 2014. *Manajemen Kompensasi*. Ed. 1. Cet. 2. Jakarta : Rajawali Pers
- Mangkunegara, A. A. Anwar, Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- _____, 2009. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H, 2000, *Human Resource Management* , PT Salemba Emban Patria, Jakarta
- _____, 2002, *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat
- _____, 2009, *Human Resource Management*, Jil 1. Alih Bahasa. Jakarta : Salemba Empat
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Nasution, Mulia, 1994, *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Penerbit: Djambatan
- Nurcholis, Hanif. 2007, *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Grasindo, Jakarta
- Panggabean, Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia

- _____, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran*. Gaya Media, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Rivai, Veitzal, dan Basri, Ahmad Fawzi Moh. (2005). *Performance Appraisal*: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 1. Cet 15. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sustrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif & Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif & Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. 2012. Dasar-dasar Manajemen Pemasaran Konsep, Strategi, dan Kasus. Yogyakarta : CAPS.

Wirawan, 2007. Budaya dan Iklim Organisasi. Jakarta : Salemba Empat

Wirawan. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan. Ed.1, Cet. 1. Jakarta: Rajawali Pers.

Werther, William B dan Keith, Davis, 1996, Human Resources and Personnel Management. 5th ed. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. UMM Press, Malang.

Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Sekretariat Negara. Jakarta

_____, 2005. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengolahan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah. Serikat Negara. Jakarta

_____, 2012. Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2012 Tentang Perubahan Keempat Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Sekretariat Negara. Jakarta

_____, 1979. Peraturan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 6 Tahun 1979 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

_____, 1979. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Sekretariat Negara. Jakarta

LAMPIRAN DATA

UJI HIPOTESIS

Uji Determinasi (uji R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.981 ^a	.963	.962	1.830

a. Predictors: (Constant), Kompensasi Nonfinansial, Kompensasi Finansial

Uji Simultan (uji F)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7745.207	2	3872.604	1.156E3	.000 ^a
	Residual	301.438	90	3.349		
	Total	8046.645	92			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi Nonfinansial, Kompensasi Finansial

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji Parsial (uji T)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.183	1.173		.156	.876
	Kompensasi Finansial	2.158	.277	2.244	7.795	.000
	Kompensasi Nonfinansial	1.612	.365	1.270	4.411	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Uji Reliabilitas

X1 (Kompensasi Finansial)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	13

X2 (Kompensasi Nonfinansial)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	12

Y (Kinerja Pegawai)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	93	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	93	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	15

Frekuensi Data Kuesioner

Kompensasi Finansial

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	33	35.5	35.5	46.2
Setuju	41	44.1	44.1	90.3
Sangat Setuju	9	9.7	9.7	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	22	23.7	23.7	34.4
Setuju	29	31.2	31.2	65.6
Sangat Setuju	32	34.4	34.4	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	34	36.6	36.6	36.6
Setuju	18	19.4	19.4	55.9
Sangat Setuju	41	44.1	44.1	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	36	38.7	38.7	38.7
	Setuju	29	31.2	31.2	69.9
	Sangat Setuju	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	16	17.2	17.2	54.8
	Sangat Setuju	42	45.2	45.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	16	17.2	17.2	54.8
	Sangat Setuju	42	45.2	45.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	16	17.2	17.2	54.8
	Sangat Setuju	42	45.2	45.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	22	23.7	23.7	34.4
Setuju	29	31.2	31.2	65.6
Sangat Setuju	32	34.4	34.4	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	18	19.4	19.4	19.4
Kurang Setuju	39	41.9	41.9	61.3
Setuju	33	35.5	35.5	96.8
Sangat Setuju	3	3.2	3.2	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X.110

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	43	46.2	46.2	57.0
Setuju	37	39.8	39.8	96.8
Sangat Setuju	3	3.2	3.2	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	8.6	8.6	8.6
	Kurang Setuju	34	36.6	36.6	45.2
	Setuju	32	34.4	34.4	79.6
	Sangat Setuju	19	20.4	20.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	4.3	4.3	4.3
	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	41.9
	Setuju	43	46.2	46.2	88.2
	Sangat Setuju	11	11.8	11.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
	Kurang Setuju	33	35.5	35.5	46.2
	Setuju	41	44.1	44.1	90.3
	Sangat Setuju	9	9.7	9.7	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X1.14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	22	23.7	23.7	34.4
Setuju	29	31.2	31.2	65.6
Sangat Setuju	32	34.4	34.4	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Kompensasi Nonfinansial

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	33	35.5	35.5	46.2
Setuju	41	44.1	44.1	90.3
Sangat Setuju	9	9.7	9.7	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	22	23.7	23.7	34.4
Setuju	29	31.2	31.2	65.6
Sangat Setuju	32	34.4	34.4	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	34	36.6	36.6	36.6
	Setuju	18	19.4	19.4	55.9
	Sangat Setuju	41	44.1	44.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	36	38.7	38.7	38.7
	Setuju	29	31.2	31.2	69.9
	Sangat Setuju	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	16	17.2	17.2	54.8
	Sangat Setuju	42	45.2	45.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	16	17.2	17.2	54.8
	Sangat Setuju	42	45.2	45.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
	Kurang Setuju	22	23.7	23.7	34.4
	Setuju	29	31.2	31.2	65.6
	Sangat Setuju	32	34.4	34.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	18	19.4	19.4	19.4
	Kurang Setuju	39	41.9	41.9	61.3
	Setuju	33	35.5	35.5	96.8
	Sangat Setuju	3	3.2	3.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
	Kurang Setuju	43	46.2	46.2	57.0
	Setuju	37	39.8	39.8	96.8
	Sangat Setuju	3	3.2	3.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

X2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	8.6	8.6	8.6
Kurang Setuju	34	36.6	36.6	45.2
Setuju	32	34.4	34.4	79.6
Sangat Setuju	19	20.4	20.4	100.0
Total	93	100.0	100.0	

X2.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	4.3	4.3	4.3
Kurang Setuju	35	37.6	37.6	41.9
Setuju	43	46.2	46.2	88.2
Sangat Setuju	11	11.8	11.8	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Kinerja Pegawai

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
Kurang Setuju	33	35.5	35.5	46.2
Setuju	41	44.1	44.1	90.3
Sangat Setuju	9	9.7	9.7	100.0
Total	93	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
	Kurang Setuju	22	23.7	23.7	34.4
	Setuju	29	31.2	31.2	65.6
	Sangat Setuju	32	34.4	34.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	34	36.6	36.6	36.6
	Setuju	16	17.2	17.2	53.8
	Sangat Setuju	43	46.2	46.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	18	19.4	19.4	57.0
	Sangat Setuju	40	43.0	43.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	33	35.5	35.5	35.5
	Setuju	32	34.4	34.4	69.9
	Sangat Setuju	28	30.1	30.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
	Kurang Setuju	21	22.6	22.6	33.3
	Setuju	31	33.3	33.3	66.7
	Sangat Setuju	31	33.3	33.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	16	17.2	17.2	54.8
	Sangat Setuju	42	45.2	45.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	34	36.6	36.6	36.6
	Setuju	18	19.4	19.4	55.9
	Sangat Setuju	41	44.1	44.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	32	34.4	34.4	34.4
	Setuju	20	21.5	21.5	55.9
	Sangat Setuju	41	44.1	44.1	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	33	35.5	35.5	35.5
	Setuju	18	19.4	19.4	54.8
	Sangat Setuju	42	45.2	45.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang Setuju	35	37.6	37.6	37.6
	Setuju	29	31.2	31.2	68.8
	Sangat Setuju	29	31.2	31.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Y1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	10	10.8	10.8	10.8
	Kurang Setuju	22	23.7	23.7	34.4
	Setuju	29	31.2	31.2	65.6
	Sangat Setuju	32	34.4	34.4	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

KUENSIIONER KINERJA PEGAWAI (Y1)

No	Dimensi	Indikator	Jawaban				
			STS	TS	KS	S	SS
1	Kualitas	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan					
		Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan					
		Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan cekatan					
2	Kuantitas	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan organisasi					
		Organisasi menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan					
		Jumlah pekerjaan yang diberikan dapat saya selesaikan sesuai dengan target unit kerja					
3	Kehadiran	saya hadir di kantor sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.					
		Karyawan yang bersangkutan dapat membagi waktu istirahat dalam bekerja.					
		Karyawan tidak meninggalkan kantor pada jam kerja, kecuali keperluan pekerjaan					
4	Kemampuan Bekerja Sama	Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja					
		Saya selalu mediskusikan pada rekan kerja maupun pimpinan terhadap hasil yang akan kami capai.					
		Saya bekerja sama dengan rekan kerja saat menjalankan tugas.					

KUENSIONER KOMPENSASI (X)

KOMPENSASI FINANSIAL (X1)

No	Dimensi	Indikator	Jawaban				
	KOMPENSASI LANGSUNG		STS	TS	KS	S	SS
1	Bayaran Pokok	Gaji diberikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dengan pihak organisasi					
		Gaji diberikan sesuai dengan jabatan saya saat ini di dalam organisasi					
		Gaji diberikan sesuai dengan pengorbanan yang diberikan kepada organisasi					
2	Bayaran Prestasi	Saya merasa penilaian hasil kerja mempengaruhi besarnya bayaran yang saya terima					
		Saya merasa tidak adanya kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan jika hasil kerja saya baik					
		Atasan saya tidak memberikan pujian jika saya mengerjakan tugas dengan baik					
3	Bayaran Insentif	Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan					

		Insentif yang diberikan sesuai dengan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan					
		Insentif yang diberikan mampu memenuhi sebagian kebutuhan pokok					
	Kompensasi Tidak Langsung	Indikator	STS	TS	KS	S	SS
1	Program Perlindungan	Organisasi memberikan dana pensiun kepada saya sesuai dengan masa kerja yang telah ditempuh.					
		Adanya asuransi kesehatan bagi karyawan dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga					
		Organisasi tempat saya bekerja, memiliki rencana pemberian pesangon kepada karyawan yang meninggal dunia					
2	Bayaran Diluar Jam Kerja	Saya merasa bayaran di luar jam kerja (lembur, tugas luar, liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil) sudah memadai					
		Saya selalu mendapatkan hak THR tepat pada waktunya.					

KOMPENSASI NONFINANSIAL (X2)

No	Dimensi	Indikator	Jawaban				
			STS	TS	KS	S	SS
1	Pekerjaan	Organisasi tempat saya bekerja, memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk bertanggung jawabkan tugas-tugasnya.					
		Organisasi tempat saya bekerja, memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang bervariasi sesuai dengan keahliannya.					
		Organisasi tempat saya bekerja, memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.					
		Organisasi tempat saya bekerja, memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.					
		Organisasi tempat saya bekerja, memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan.					

2	Lingkungan Kerja	Suasana dan lingkungan kerja saya saat ini sangat nyaman dan membuat saya bergairah dalam bekerja.					
		Organisasi tempat saya bekerja menyediakan fasilitas yang mendukung suasana/lingkungan kerja yang kondusif.					
		Adanya toleransi waktu untuk beribadah merupakan pencerminan penghargaan pihak organisasi terhadap karyawan yang ingin melakukan ibadah.					
		Pimpinan organisasi tempat saya bekerja selalu bersikap ramah dan santun pada semua karyawan.					
		Pimpinan senantiasa menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan.					
		Sesama karyawan di tempat saya bekerja senantiasa menjalin komunikasi yang terbuka dalam menjalankan tugasnya.					

RIWAYAT HIDUP



Informasi Personal

Nama Lengkap MOCH. BUKTI
Alamat Jl. Skarda N 3 Perum Grend Permai Blok B No. 22
Nomor Telepon 082189524454
E-mail muhbuk@rocketmail.com
Warga Negara Indonesia
Tempat & Tanggal Lahir Ujung Pandang, 20 Desember 1991
Jenis Kelamin Laki-laki
Status Pernikahan Belum Menikah

Riwayat Pendidikan

2010 – 2014 D-IV Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial Bandung (STKS)
2007 – 2010 SMA Negeri 21 Makassar
2004 – 2007 SMP Negeri 8 Makassar
1997 – 2003 SD Inpres Daya Makassar

Riwayat Pekerjaan

Instansi Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
Jabatan Staff Pendataan UPT Samsat Makassar Utara (Sudiang)
Alamat Instansi Jl. A. P. Pettararani No. 1 Makassar

Nama Orang Tua

Ayah H, Agus Sumantri
Ibu Kartika
Anak ke 1 dari 4 bersaudara

Makassar September 2017

Penulis