

# “EFEKTIVITAS HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT DI DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH KOTA SEMARANG ”

*Oleh : Ranga Satrio Arindito*

## **Abstract**

*The going into effect of Law Number 22 Year 1999 about Region Governance and Law Number 25 Year 1999 about Finance Counter Balance between Central Government and Region Government, what later completed again in Law Number 32 Year 2004 also Law Number 33 Year 2004 about Finance Counter Balance between Central Government and Region Government causing the existence of elementary changes on government management system and mechanism specially to region and autonomy for region will specified manifestly, holding responsible, also don't only simply just slogan.*

*As does other autonomy region, Semarang City in guarantying well held of region autonomy which progressively settle also needing efforts to improving monetary ability by self, namely with improvement acceptance effort of original region earnings. Existence of focus to region lease because Semarang City it self support by 327.636 tax payer which come from seven types of region tax posts*

**KeyWords : Effectiveness & Human Resources Development**

## **A. Pendahuluan**

Era reformasi dewasa ini memberikan peluang bagi perubahan paradigma pertumbuhan menuju paradigma pemerataan pembangunan secara lebih adil dan berimbang. Perubahan paradigma ini antara lain diwujudkan melalui kebijakan otonomi daerah, pemberian otonomi daerah kepada kabupaten atau kota yang nyata dan bertanggung jawab telah membawa perubahan besar bagi perkembangan otonomi daerah.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, yang kemudian disempurnakan lagi dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 serta Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah menyebabkan adanya perubahan-perubahan mendasar di dalam sistem dan mekanisme pengelolaan pemerintahan daerah secara otonom.

Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 menjelaskan bahwa, “Pendapatan daerah adalah hak Pemerintah Daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun bersangkutan”. Selanjutnya menurut Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Pasal 79 dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 157, yang menjadi sumber pendapatan daerah adalah :

1. Pendapatan Asli Daerah, terdiri atas:
  - a hasil pajak daerah;
  - b hasil restribusi daerah;
  - c hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan
  - d lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.
2. Dana Perimbangan
3. Pinjaman daerah
4. Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah.

Berdasarkan penggolongan pendapatan daerah diatas maka pengertian Pendapatan Asli Daerah adalah pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, restribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, yang bertujuan untuk memberikan kekuasaan kepada daerah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 34 tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pemerintah Kota Semarang mengelola tujuh jenis pajak daerah, meliputi :

- a. Pajak Hotel
- b. Pajak Restoran
- c. Pajak Hiburan
- d. Pajak Reklame
- e. Pajak Penerangan Jalan
- f. Pajak Pengambilan Bahan Galian Golongan C
- g. Pajak Parkir

Setiap aparatur pemerintah diharapkan memiliki motivasi yang tinggi dan diwujudkan dengan sikap positif pegawai tersebut dalam bekerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Namun, tidak dapat disangkal pula bahwa di dalam sebuah organisasi terdapat sikap positif dari para pegawainya. Perwujudan sikap negatif pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dapat dilihat dari banyaknya pegawai yang mempunyai waktu luang atau santai pada saat jam kerja, misalnya: datang terlambat, pulang lebih awal, lebih banyak mengobrol pada jam kerja, keluar kantor untuk kepentingan sendiri walau tidak begitu penting, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian permasalahan-permasalahan diatas, mendasari minat dan perhatian penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul **“EFEKTIVITAS HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT DI DINAS PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH KOTA SEMARANG”**.

## **B. Permasalahan Penelitian**

### **B.1. Perumusan Masalah**

1. Apakah ada hubungan antara motivasi pegawai terhadap efektivitas *human resources development* di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang?
2. Apakah ada hubungan antara sikap pegawai terhadap efektivitas *human resources development* di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang?
3. Apakah ada hubungan antara motivasi pegawai dan sikap pegawai terhadap efektivitas *human resources development* di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang?

## **C. Tujuan**

### **C.1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas sumber daya manusia, motivasi dan sikap pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang

2. Untuk mengetahui hubungan motivasi pegawai terhadap efektivitas *human resources development* di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang.
3. Untuk mengetahui hubungan sikap pegawai terhadap efektivitas *human resources development* di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang
4. Untuk mengetahui hubungan motivasi dan sikap pegawai terhadap efektivitas *human resources development* di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang

## **D. Kerangka Teori**

### **D.1. Landasan Teori**

#### **E.2.1. Efektivitas**

Richard M. Steers (1981;17) mengungkapkan pendapatnya tentang efektivitas, yaitu :

”Sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya”.

Menurut Richard M. Steers (1981;19), faktor-faktor yang menyumbang dalam efektivitas organisasi dipengaruhi oleh 4 variabel, yaitu :

1. Karakteristik organisasi, terdiri atas :
  - a. Struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti yang berhubungan dengan susunan Sumber Daya Alam yang meliputi luasnya desentralisasi pengendalian, spesialisasi pekerjaan dll
  - b. Teknologi adalah mekanisme untuk mengubah suatu masukan mentah menjadi keluaran jadi yang meliputi operasi, bahan dan pengetahuan.

2. Karakteristik lingkungan, terdiri atas :
  - a. Ekstern adalah semua yang timbul diluar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan dan tindakan organisasi yang meliputi kekompleksan, kestabilan dan ketidaktentuan.
  - b. Intern atau juga dikenal dengan iklim organisasi yang meliputi orientasi pada karya, orientasi pada hubungan, dll
3. Karakteristik pekerja, terdiri atas :
  - a. Keterikatan pada organisasi meliputi ketertarikan, kemantapan kerja dan komitmen.
  - b. Prestasi kerja meliputi motivasi, tujuan dan kebutuhan, kemampuan dan kejelasan peran.
4. Kebijakan dan Praktek manajemen, meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, menciptakan lingkungan prestasi, prose-proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, inovasi dan adaptasi organisasi.

James L Gibson (1990;35) mendefinisikan efektivitas sebagai suatu keadaan atau lingkungan dimana sesuatu yang menjadi tujuan individu atau kelompok telah tercapai sesuai dengan apa yang telah dicanangkan dan disepakati bersama.

Sondang P. Siagian (1997;50) menyatakan bahwa efektivitas adalah tingkat hingga dimana tujuan-tujuan tercapai. Dengan demikian, efektivitas dapat diartikan sebagai sinonim dan hasil-hasil pekerjaan.

Menurut Winardi (2000;30), efektivitas adalah suatu tingkat hingga dimana suatu tindakan atau aktivitas menunjukkan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan

Berdasarkan ketiga konsep dari pakar-pakar tersebut diatas maka penulis dapat menurunkan konsep efektivitas adalah pencapaian hasil pekerjaan yang merupakan tujuan individu ataupun kelompok telah tercapai dengan memuaskan.

Dengan adanya konsep tersebut diatas, maka indikator yang dikembangkan untuk variabel efektivitas adalah :

a. Lingkungan organisasi, diukur melalui :

- Pemahaman dan pelaksanaan Visi dan Misi organisasi
- Pelaksanaan Tujuan pokok dan Fungsi organisasi
- Dukungan Iklim Organisasi
- Hubungan organisasi

b. Hasil kerja yaitu sesuatu yang diperoleh atau dihasilkan dari pelaksanaan suatu pekerjaan, diukur melalui :

- Kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan
- Tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- Tindakan dalam menghadapi pekerjaan yang sulit

#### **D.2.2. Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah seni ilmu mengelola daya yang ada pada manusia untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen sumber daya manusia juga berarti penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi (T. Hani Handoko, 2000;4).

### **D.2.3. Motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa latin *motivus* yang berarti sebab, alasan, pikiran dasar ataupun dorongan seseorang untuk berbuat. Motivasi dapat diartikan juga sebagai upaya yang ada pada diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya dalam mencapai tujuan.

Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko (1992;98) memberikan definisi motivasi sebagai keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Maslow membuat hipotesa 5 tingkat kebutuhan : jasmani, keamanan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Maslow meletakkan kebutuhan tersebut pada sebuah kerangka yang menggambarkan hierarki kebutuhan dengan tingkat kepentingan yang berbeda. Secara singkat akan diuraikan mengenai lima tingkat kebutuhan tersebut :

1. Kebutuhan jasmani, kategori ini terdiri dari kebutuhan utama tubuh manusia seperti : makan, minum, perumahan dan lain-lain.
2. Kebutuhan rasa aman, meliputi perlindungan dari sakit badan, kesehatan dari penyakit, kehancuran ekonomi, dan hal-hal yang tak terduga.
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini dikaitkan dengan kebutuhan sosial manusia dan kebutuhan akan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan baik kesadaran akan kepentingan terhadap orang lain (harga diri) maupun penghargaan aktual dari orang lain. Penghargaan dari orang lain juga harus dirasakan benar dan patut diterima.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan ini dirumuskan sebagai keinginan untuk menjadi kian lama dan kian tinggi tentang apa manusia itu, untuk menjadi segalanya manusia

sanggup menyesuaikan. Hal ini berarti bahwa individu akan menyadari sepenuhnya potensi, bakat dan kemampuannya.

Mengacu terhadap batasan-batasan mengenai motivasi tersebut diatas maka penulis dapat mendefinisikan bahwa yang dimaksud motivasi di dalam penelitian ini adalah penumbuhan atau pemberian daya rangsang atau dorongan, menggerakkan atau mengarahkan bawahan serta membangkitkan motif yang dalam hal ini adalah para pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah.

Adapun indikator yang dapat dikembangkan menyangkut motivasi pegawai adalah :

- a. Imbalan yang diperoleh
  - Tingkat penilaian terhadap gaji yang diperoleh
  - Tingkat penilaian terhadap sistem gaji
  - Tingkat ketersediaan fasilitas dinas yang diperoleh
  - Tingkat penghargaan yang diberikan
- b. Ketenangan dan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan
  - Tingkat ketenangan dalam bekerja
  - Tingkat rasa aman (rasa aman fisik dan hati) dalam bekerja
- c. Hubungan dengan rekan kerja dalam lingkungan kerja
  - Tingkat kesediaan bekerja sama dengan rekan lain
  - Tingkat kesanggupan atau ketersediaan untuk menyelesaikan konflik dalam lingkungan kerja
  - Tingkat dukungan kelompok kerja
- d. Pencapaian tujuan berprestasi
  - Tingkat kepuasan dalam pencapaian hasil pekerjaan dengan waktu tertentu



- Tingkat perhatian dalam kesempatan untuk maju dan mengembangkan diri

#### **D.2.4. Sikap**

Menurut Gibson (1990:57), sikap adalah kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui perjalanan dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya.

Menurut Atkinson (1993 : 321), sikap dapat didefinisikan sebagai berikut :

“sikap meliputi rasa suka, dan tidak suka, mendekati atau menghindari situasi, benda, orang, kelompok dan aspek lingkungan yang dapat dikenal lainnya, termasuk gagasan abstrak dan kebijakan sosial.”

Stephen P. Robbins mendefinisikan sikap sebagai pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai obyek, orang atau peristiwa.

Menurut Allport dalam Mar'at, 1982:13), dilihat dari strukturnya, sikap terdiri dari 3 (tiga) komponen yang saling menunjang, yaitu :

##### **1. Komponen Kognitif**

Berisi persepsi, kepercayaan dan stereotip yang dimiliki individu mengenai sesuatu. Seringkali komponen kognitif ini melibatkan proses evaluasi, baik membandingkan, menganalisis atau mendayagunakan pengetahuan untuk memberikan rangsang.

##### **2. Komponen Afektif**

Mengangkat masalah emosional subyektif seseorang terhadap obyek sikap. Secara umum komponen ini disamakan dengan perasaan orang yang dimiliki terhadap suatu obyek. Pada umumnya reaksi-reaksi emosional yang merupakan komponen afektif ini banyak ditentukan oleh kepercayaan atau apa yang kita percayai sebagai dasar bagi obyek yang dimaksud.

### 3. Komponen Konatif

Perilaku dalam sikap menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan obyek sikap yang dihadapi.

Mengacu pada dasar konsep-konsep diatas maka indikator yang dapat dikembangkan untuk mengukur variabel sikap pegawai adalah :

#### a. Komponen kognisi, antara lain :

- Tanggapan pegawai terhadap kebijakan dan program kerja
- Tingkat keluhan pegawai terhadap kebijakan dan program kerja

#### b. Komponen afeksi, antara lain :

- Tingkat perhatian pegawai terhadap pekerjaan
- Perasaan suka terhadap pekerjaan

#### c. Komponen perilaku, antara lain :

- Tingkat usaha pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
- Tingkat keikutsertaan pegawai

### **D.2.4. Hubungan antara variabel-variabel penelitian**

Mengacu pada uraian konsep-konsep mengenai efektivitas yang telah dikemukakan diatas.

Maka, penulis dapat menurunkan variabel-variabel yang ada yaitu :

1. Variabel motivasi pegawai
2. Variabel sikap pegawai

Penulis menurunkan kedua variabel diatas dikarenakan variabel tersebut adalah variabel yang sangat dominan terhadap efektivitas sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Penulis kemudian akan menjelaskan hubungan antara konsep-konsep yang telah diturunkan penulis di dalam bangun teori sebagai berikut :

1. Hubungan motivasi pegawai (X1) dengan efektivitas sumber daya manusia (Y)
2. Hubungan sikap pegawai (X2) dengan efektivitas sumber daya manusia (Y)
3. Hubungan antara motivasi pegawai (X1) dan sikap pegawai (X2) terhadap efektivitas sumber daya manusia (Y)

#### **D.2.4.1. Hubungan motivasi pegawai dengan efektivitas sumber daya manusia**

Motivasi yang tinggi yang dimiliki pegawai akan mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik secara efektif dan efisien. Penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi pegawai akan dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam pekerjaannya.

#### **D.2.4.2. Hubungan sikap pegawai dengan efektivitas sumber daya manusia**

Unsur kunci dalam efektivitas sebuah organisasi adalah sikap positif setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang diwujudkan dengan perbuatan. Hal ini tentunya menjadi pekerjaan tersendiri bagi organisasi dalam upaya pencapaian tujuan terkait dengan sikap pegawai yang bekerja dilingkungan tersebut agar ke depan dapat lebih baik lagi terutama dalam menjalankan fungsinya sebagai pelayan publik.

Sikap positif yang ditunjukkan oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Sikap positif pegawai dapat ditunjukkan tidak hanya dengan kemauan dan kemampuan dalam menjalankan kewajiban saja. Akan tetapi, disempurnakan lagi dengan penerapannya di lapangan. Dengan didasari kemauan dan kemampuan yang positif dan kemampuan pegawai untuk mengimplementasikannya dengan baik dalam pekerjaan maka efektivitas organisasi akan tercapai

#### **D.2.4.3. Hubungan antara motivasi pegawai dan sikap pegawai dengan efektivitas organisasi**

efektivitas sumber daya manusia Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dapat tercapai apabila pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan mampu diterapkan dengan sikap positif pegawai maka efektivitas sumber daya manusia di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang akan tercapai.

### **B. PEMBAHASAN**

Sebaran pegawai yang diambil sebagai responden menurut umur menunjukkan bahwa pegawai yang mempunyai umur antara 20-25 tahun sebanyak 4 orang yang mempunyai umur antara 26-30 tahun sebanyak 12 orang , yang mempunyai umur antara 31-35 tahun sebanyak 15 orang, yang mempunyai umur antara 36-40 tahun sebanyak 10 orang dan selebihnya mempunyai umur lebih dari 40 tahun, yaitu sebanyak 8 orang.

Mengacu pada data diatas, dapat di ketahui bahwa sebagian besar pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Semarang mempunyai umur antara 31-35 tahun yaitu sebanyak 30,61%. Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Semarang memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja, sebab usia 31-35 tahun masih memiliki produktivitas kerja yang tinggi.

Pegawai yang mempunyai jenis kelamin Pria sebanyak 26 orang, dan yang mempunyai jenis kelamin wanita sebanyak 23 orang.

Mengacu pada data diatas, bahwa sebagian besar responden pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Semarang adalah Pria. Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Semarang kebanyakan pria menunjukkan bahwa penarikan pajak dilakukan oleh pria yang memiliki mobilitas yang lebih tinggi serta adanya penagihan atau peringatan yang dilakukan kepada wajib pajak yang membandel perlu adanya pegawai pria.

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa pegawai yang mempunyai latar belakang pendidikan SD sebanyak 2 orang, SMP sebanyak 2 orang, pendidikan SMA sebanyak 13 orang, mempunyai latar belakang pendidikan D III 7 orang, yang mempunyai pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 16 orang dan Pasca sarjana 9 orang (18,37%).

Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan perhitungan statistic korelasi Rank Kendall, diperoleh hasil bahwa koefisien korelasi motivasi (X1) efektivitas sumber daya manusia (Y) sebesar **0,474** dengan nilai signifikansi sebesar **0,000**. Hal ini dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi sebesar **0,000** lebih kecil dari **0,05** yang berarti bahwa kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang signifikan, hipotesis alternatif (Ha) diterima dan hipotesis nol (Ho) ditolak.

Mengacu pada data diatas, maka secara statistik hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara motivasi (X1) dengan efektivitas sumber daya manusia (Y) terbukti dan dapat diterima. Besarnya pengaruh antara motivasi dengan efektivitas sumber daya manusia sebesar  $0,474^2 \times 100\% = 22,50\%$ .

Berdasarkan hasil penelitian yang menggunakan perhitungan statistik korelasi Rank Kendall, diperoleh hasil bahwa koefisien korelasi sikap pegawai (X2) dengan efektivitas sumber daya manusia (Y) sebesar **0,449** dengan nilai signifikansi **0,000**. Hal ini dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi sebesar **0,000** lebih kecil dari **0,05** yang berarti bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan, hipotesis alternative (Ha) diterima dan hipotesis nol (Ho) ditolak. Dengan demikian, secara statistik hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan antara sikap pegawai (X2) dengan efektivitas sumber daya manusia (Y) terbukti dan dapat diterima. Besarnya pengaruh sikap pegawai dengan efektivitas sumber daya manusia sebesar  $0,449^2 \times 100\% = 20,20\%$ .

Sedangkan nilai dari Konkordansi Kendal adalah sebesar 0,925 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan nilai Chi square sebesar 90,601, Besarnya pengaruh dari motivasi dan sikap pegawai dengan efektifitas sumber daya manusia sebesar  $0,925^2 \times 100\% = 85.60\%$ .

Berdasarkan data diatas, diperoleh hasil konkordansi sebesar 0,925 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05 yang berarti bahwa ketiga variabel tersebut terdapat hubungan yang signifikan, hipotesis alternatif (Ha) diterima. Dengan demikian, secara statistik hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara motivasi pegawai (X1) dan Sikap pegawai (X2) dapat diterima. Dalam analisis dengan perhitungan program SPSS diketahui bahwa  $W = 0,925$  sebagai koefisien konkordasi kendall. Untuk uji signifikansi W pada sampel ( $N > 1$ ) dapat digunakan nilai  $\chi^2$  melalui rumus Chi Kuadrat sebagai berikut :

$$X^2 = K(N-1)W$$

$$\begin{aligned} X^2 &= 3(49-1)0,925 \\ &= 3 \cdot 48 \cdot 0,925 \\ &= 246,975 \end{aligned}$$

Kemudian harga  $x^2$  dikonsultasikan dengan harga kritik Chi Kuadrat dengan derajat kebebasan  $db = N-1$ , yaitu  $49 - 1$ . Pada taraf signifikansi 1% dan 5%. Harga kritis tabel pada taraf signifikansi 1% menunjukkan angka 9,21 dan pada taraf signifikansi 5% menunjukkan angka 5,99. Dari hasil konsultasi tersebut diketahui bahwa nilai hitung  $x^2 > x^2$  tabel pada taraf signifikansi 1% dan 5%, yaitu

$$\text{Taraf signifikansi 1\% : } x^2 \text{ hitung} > x^2 \text{ tabel atau } 246,975 > 9,21$$

$$\text{Taraf signifikansi 5\% : } x^2 \text{ hitung} > x^2 \text{ tabel atau } 246,975 > 5,99$$

Adapun besarnya pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y dapat diketahui melalui rumus Koefisien Determinasi (KD) sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{KD} &= W^2 \times 100 \% \\ &= 0,925^2 \times 100 \% = 0,8560 \times 100 \% \\ &= 85,60 \% \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas sumber daya manusia berubah sebesar 85,60% sebagai akibat adanya pengaruh dari motivasi pegawai dan sikap pegawai serta pengaruh variabel lainnya sebesar 14,40 %.

Hipotesis yang dapat dikemukakan sebelumnya pada kerangka dasar pemikiran yang dinyatakan bahwa “motivasi pegawai ( $X_1$ ) dan sikap pegawai ( $X_2$ ) merupakan faktor-faktor yang memiliki hubungan dengan efektivitas sumber daya manusia (Y) dapat diterima. Hal ini dapat dibuktikan melalui pengujian hipotesis dalam bentuk analisis tabel silang, Koefisien Korelasi Rank Kendall, Koefisien Konkordasi Kendall, dan Koefisien Determinan dimana hipotesis dapat diterima secara signifikan.

### **C. PENUTUP**

#### ***Kesimpulan***

##### ***1. Efektivitas sumber daya manusia***

Efektivitas sumber daya manusia Dinas Pengelolaan Keuangan daerah telah tercapai dan dinyatakan tinggi. Hal ini dikarenakan :

1. Pegawai telah memahami serta menerapkan visi dan misi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dengan baik, sehingga efektivitas sumber daya manusia Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah telah tercapai.

2. Tugas Pokok dan fungsi Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang telah dijalankan dengan baik oleh pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang.
3. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dari atasan serta meminimalisir adanya kesalahan dalam bekerja
4. Dukungan antar bagian di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang sangat kondusif serta mendukung pencapaian tujuan dari Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang

Meskipun demikian, masih terdapat kekurangan. Kekurangan itu adalah target yang dicanangkan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah belum tercapai atau tidak terpenuhi secara optimal. Kesimpulan lain yang dapat diambil dari penelitian dilapangan selain dari hubungan-hubungan variabel-variabel yang telah disebutkan diatas, penulis menyimpulkan bahwa untuk menghindari buruknya sikap pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dapat dilakukan dengan pengawasan melekat dari atasan. Pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung yang dilakukan oleh pimpinan semua organisasi pemerintahan, yang dalam pengawasannya berupa tindakan atau kegiatan usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buahnya secara langsung

## ***2. Motivasi Pegawai***

Motivasi pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang dalam melaksanakan tugas dinyatakan tinggi. Hal ini dikarenakan :

1. Kebutuhan pegawai telah terpenuhi oleh Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dengan baik atau dengan kata lain, hak dari pegawai telah dipenuhi.



2. Pemberian penghargaan kepada pegawai berprestasi mampu meningkatkan motivasi pegawai itu sendiri
3. Iklim organisasi di Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah yang kondusif sangat berpengaruh terhadap motivasi yang tinggi dari pegawai untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan.
4. Hubungan serta dukungan yang positif dari sesama rekan kerja sehingga tugas mampu diselesaikan dengan baik.
5. Pegawai diberi kesempatan untuk maju serta mengembangkan diri dari atasan. Dengan demikian pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Meskipun demikian, masih terdapat kekurangan-kekurangan. Kekurangan-kekurangan tersebut diantaranya :

1. Terhambatnya proses penyampaian keluhan, kritik, serta saran dari atasan kepada bawahan dan juga sebaliknya, sehingga mayoritas para pegawai jarang sekali menyampaikan dan menerima keluhan, kritik dan saran.

Dari hasil pengamatan ternyata budaya “ewuh pakewuh” masih terlihat nyata di lingkungan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah

2. Pegawai sering merasa jenuh dengan pekerjaan rutin yang sama untuk waktu yang lama.

### **3. Sikap Pegawai**

Sikap pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dinyatakan tinggi. Hal ini dikarenakan :

1. Pegawai mendukung semua kebijakan yang ada serta mampu menerapkannya dengan baik.
2. Tingkat perhatian dan kesukaan pegawai terhadap pekerjaan sangat tinggi yang diikuti dengan kinerja yang optimal dari para pegawai dalam menyelesaikan tugas

Meskipun demikian, masih terdapat kekurangan-kekurangan. Kekurangan-kekurangan itu diantaranya :

1. Pegawai cenderung santai di dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga pekerjaan menumpuk
2. Kurangnya pengawasan dari atasan memudahkan pegawai untuk melakukan kegiatan diluar kepentingan kantor

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian berikut ini disajikan beberapa saran-saran yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak yang terkait, antara lain

1. Efektivitas sumber daya manusia pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang sudah tinggi. Hal ini terbukti dari semua indikator yang mendukung terhadap efektivitas sumber daya manusia Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang.

Adapun saran yang dapat diberikan adalah :

a. Intensifikasi pajak daerah

Merupakan rangkaian kegiatan untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah. Cara-cara yang dapat ditempuh yaitu :

- Meningkatkan kemampuan pegawai
- Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat
- Pemberian sanksi yang tegas

b. Ekstensifikasi pajak daerah

Upaya ekstensifikasi yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan kegiatan pendaftaran dan pendataan ulang (*up dating*) untuk meminimalisir obyek dan wajib

pajak yang terlepas dari kewajiban membayar pajak, sedangkan dalam upaya penciptaan sumber-sumber pajak dilaksanakan melalui kegiatan investasi

1. Motivasi pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang sudah tinggi. Hal ini terbukti dari semua indikator yang mendukung terhadap efektivitas sumber daya manusia Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah. Motivasi pegawai perlu dipertahankan dan masih perlu ditingkatkan. Adapun saran yang dapat diberikan adalah :Diciptakannya nuansa keterbukaan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi diantara sesama pegawai atau antara atasan dan bawahan, sehingga para pegawai dapat dengan mudah menyampaikan dan menerima keluhan, kritik dan saran kepada rekan sekerja ataupun kepada atasan mereka. Dengan demikian, tidak sering terjadi kesalahpahaman dalam menerima tugas dari atasan atau kesalahpahaman dalam bekerjasama dengan rekan kerja.
2. Kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu menciptakan dan mempertahankan motivasi. Jadi perhatian atasan terhadap kebutuhan sosial para pegawai serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting dapat membantu untuk meningkatkan motivasi pegawai.
3. Sikap pegawai pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang sudah tinggi. Hal ini terbukti dari semua indikator yang mendukung terhadap efektivitas sumber daya manusia Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah. Hal ini sebaiknya tidak membuat pegawai merasa puas, namun perlu dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi demi pencapaian tujuan organisasi. Adapun saran yang dapat diberikan adalah :
  - a. Diperlukan adanya pengawasan

dari atasan secara berkala yang hasilnya nanti dapat dievaluasi sehingga buruknya sikap pegawai pada saat jam kerja dapat dihindari.

b. Pengawasan yang dapat diterapkan adalah pengawasan melekat. Pengawasan melekat adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung yang dilakukan oleh pimpinan semua organisasi pemerintahan, yang dalam pengawasannya berupa tindakan atau kegiatan usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buahnya secara langsung. Pengawasan melekat ini dilakukan dengan:

- Prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas dari atasan kepada bawahan.
- Pembinaan yang terus-menerus agar para pegawai menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James, 1990, *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Kaho, Josef Riwu, 2003, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia (Identifikasi Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Otonomi Daerah)*, PT. Raja Grafindo Utama Persada, Jakarta.
- Kesit, Bambang Prakoso, 2003, *Pajak dan Retribusi Daerah*, UII Press, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2003, *Perpajakan*, ANDI, Yogyakarta.
- M. Steers, Richard, 1981, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Nazir, Mohammad, 2003, *Metode Penelitian*, Ghallia Indonesia, Jakarta.
- Nurmantu, Safri, 2003, *Pengantar Perpajakan*, Grafit, Jakarta.
- Poerwadarminta, W.J.S, 1991, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Samudra, Azhari, 1995, *Perpajakan di Indonesia, Keuangan, Pajak dan Retribusi Daerah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1997, *Administrasi Pemerintahan*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Suandy, Erly, 2000, *Hukum Pajak*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administratif*, Alfabeta, Bandung.
- Widjaja, A.W, 1998, *Titik Berat Otonomi Pada Daerah Tingkat II*, PT. Raja Grafindo Utama Persada, Jakarta.
- Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang **Pemerintahan Daerah**.

Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1999 tentang **Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.**

Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang **Pemerintahan Daerah.**

Undang-Undang RI Nomor 33 Tahun 2004 tentang **Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.**

Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2000 tentang **Perubahan Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi.**

Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 2 Tahun 2001 tentang **Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Semarang.**

Surat Keputusan Walikota Semarang Nomor 061.1/188/2001 tentang **Kedudukan, Tugas dan Fungsi dan Penjabaran Tugas Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Semarang.**