

**PENGARUH PENGAWASAN, DISIPLIN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN  
PENGELOLAAN PENDAPATAN DAERAH  
KABUPATEN BOGOR**

**TESIS**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan  
Program Magister Manajemen*



**Oleh :**

**EUIS LINA**  
**NIM : 201661010**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA  
PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
2018**

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak mengikis kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## ABSTRAK

Dalam era globalisasi yang didukung teknologi modern terutama transportasi dan telekomunikasi, membuat tuntutan masyarakat semakin meningkat dengan cepat dan tepat, akibatnya menuntut kinerja PNS yang semakin cepat, tepat, berkualitas dan profesional. Tuntutan masyarakat untuk meningkatkan kinerja PNS berupa pelayanan prima menjadi fokus perhatian. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Aparatur Negara dalam berbagai sektor pelayanan, kinerjanya masih belum optimal. hal ini dapat dilihat antara lain masih adanya pengaduan atau keluhan dari masyarakat PNS tentang lambatnya pelayanan birokrasi.

Adapun tujuan penelitian ini adalah : untuk mengetahui besarnya pengaruh pengawasan secara parsial terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui besarnya pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai, untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui besarnya pengaruh pengawasan, disiplin, motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor

Jumlah populasi sebanyak 214 pegawai, dengan menggunakan rumus slovin maka besarnya sampel diperoleh sebanyak 212 responden. Metode pengumpulan data dengan melalui pengamatan, studi pustaka dan kuesioner. Adapun analisis data melalui : uji validitas, reliabilitas, korelasi, dan regresi serta uji asumsi klasik.

Berdasarkan hasil analisa regresi berganda ( $R^2$ ) menunjukkan pengaruh yang signifikan dan searah dengan nilai sebesar 0.648 atau 64.8 persen, artinya kontribusi variabel kepemimpinan, disiplin dan motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 61.7 persen. Artinya naik turunnya kinerja pegawai dipengaruhi oleh naik turunnya kepemimpinan, disiplin dan motivasi. Dengan persamaan regresi adalah :

$$Y = 1.496 + 0.615 x_1 + 0.080 x_2 + 0.282 x_3$$

Dari persamaan regresi tersebut, pengawasan dan motivasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan faktor disiplin berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan seru sekalian alam yang setia membimbing hamba-hamba-Nya. Atas bantuan dan tuntunan-Nya penyusunan tesis dengan judul “Pengaruh Pengawasan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor”, dapat diselesaikan. Penyusun telah berusaha menampilkan tesis ini dalam kondisi yang terbaik dan setepat mungkin.

Tesis ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IPWIJA. Penulis menyadari akan kekurangan atau kelemahan dalam penulisan Tesis ini, oleh karena itu saran dan kritik untuk perbaikan sangat kami diharapkan.

Dalam proses penulisan tesis hingga terselesaikannya tesis ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan semua pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bpk Ir. Jen Z.A.Hans, M.Sc.Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, membimbing dan mengawasi dalam proses penyusunan tesis.
2. Bapak Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua STIE IPWI Jakarta.
3. Bapak H. Rachmat Yasin, selaku Bupati Bogor yang telah memberi ijin untuk mengikuti pendidikan.



4. Bapak Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, yang telah memberikan dukungan dan motivasinya untuk mengikuti pendidikan.
5. Seluruh Dosen dan civitas akademi Program Studi Magister Manajemen STIE IPWIJA.
6. Suami, anak dan keluarga tercinta, yang telah memberikan semangat selama mengikuti perkuliahan.
7. Drs. Yud Badrudin, MM selaku Koordinator kelas yang telah banyak membantu selama perkuliahan berlangsung.
8. Semua pihak yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.

Semoga tesis ini dapat memberi manfaat bagi penulis dan sebagai bahan referensi di bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya dan ilmu pengetahuan pada umumnya.

Bogor, September 2018



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAK .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian .....	9
1.5 Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Kinerja pegawai .....	11
2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	11
2.1.2. Penilaian Kinerja .....	20
2.2. Pengawasan Kerja .....	22
2.2.1. Pengertian Pengawasan .....	22
2.2.2. Tujuan Pengawasan .....	31
2.2.3. Prinsip Pengawasan .....	32
2.2.4. Tipe-Tipe Pengawasan .....	34
2.2.5. Proses Pengawasan .....	35
2.2.6. Teknik Pengawasan .....	38
2.3. Disiplin .....	39
2.3.1. Tipe Kegiatan Pendisiplinan .....	43
2.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin .....	43
2.3.3. Peraturan Yang Berkaitan dengan Disiplin .....	46
2.4. Motivasi .....	52
2.4.1. Pengertian Motivasi .....	52
2.4.2. Jenis-Jenis Motivasi .....	55
2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	56
2.4.4. Teori Motivasi .....	60
2.5. Penelitian Terdahulu .....	66
2.6. Hipotesis .....	67

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

**BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Rerangka Penelitian ..... 69

3.2. Objek Penelitian ..... 70

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian ..... 70

3.4. Operasional Variabel ..... 71

    3.4.1. Kinerja Pegawai ..... 71

    3.4.2. Pengawasan ..... 71

    3.4.3. Disiplin ..... 71

    3.4.4. Motivasi ..... 72

    3.4.5. Variabel Bebas ..... 74

    3.4.6. Variabel Terikat ..... 74

3.5. Metode Penarikan Sampel ..... 74

3.6. Sumber dan Jenis Data ..... 75

3.7. Teknik Pengumpulan Data ..... 76

3.8. Metode Analisa Data ..... 77

    3.8.1. Analisis Kualitatif ..... 77

    3.8.2. Analisis Kuantitatif ..... 78

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Hasil Penelitian ..... 83

    4.1.1. Gambaran Umum ..... 83

    4.1.2. Susunan Organisasi ..... 83

    4.1.3. Tugas Pokok dan Fungsi ..... 85

    4.1.4. Visi dan Misi ..... 88

    4.1.5. Kondisi Pegawai ..... 88

    4.1.6. Deskripsi Responden ..... 90

4.2. Hasil Pengolahan Data ..... 92

    4.2.1. Uji Validitas ..... 92

    4.2.2. Uji Reliabilitas ..... 94

    4.2.3. Analisa Deskripsi ..... 97

        4.2.3.1. Pengawasan ..... 97

        4.2.3.2. Disiplin ..... 103

        4.2.3.3. Motivasi ..... 109

        4.2.3.4. Kinerja Pegawai ..... 116

    4.2.4. Analisa Statistik Parametrik ..... 122

4.3. Pembahasan ..... 124

4.4. Implikasi Manajerial ..... 126

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan ..... 128

5.2. Saran-saran ..... 129

**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Tabel 3.1. Variabel, Dimensi dan Indikator .....	69
2. Tabel 4.1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan .....	89
3. Tabel 4.2. Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan .....	89
4. Tabel 4.3. Jumlah Pegawai Berdasarkan Esselon .....	90
5. Tabel 4.4. Uji Validitas Variabel Pengawasan .....	92
6. Tabel 4.5. Uji Validitas Variabel Disiplin .....	93
7. Tabel 4.6. Uji Validitas Variabel Motivasi .....	93
8. Tabel 4.7. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai .....	94
9. Tabel 4.8. Uji Reliabilitas .....	94
10. Tabel 4.9. Uji Reliabilitas Variabel Pengawasan .....	95
11. Tabel 4.10. Uji Reliabilitas Variabel Disiplin .....	95
12. Tabel 4.11. Uji Reliabilitas Variabel Motivasi .....	96
13. Tabel 4.12. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai .....	96
14. Tabel 4.13. Rekapitulasi Variabel Pengawasan .....	97
15. Tabel 4.14. Distribusi Skor Variabel Pengawasan .....	97
16. Tabel 4.15. Pedoman Pengawasan .....	98
17. Tabel 4.16. Ukuran Pengawasan .....	98
18. Tabel 4.17. Mengadakan Penilaian Secara Rutin .....	99
19. Tabel 4.18. Mengukur Hasil Penilaian .....	99
20. Tabel 4.19. Mengkoordinasikan Hasil Penilaian .....	100
21. Tabel 4.20. Menentukan Keputusan Hasil Penilaian .....	100
22. Tabel 4.21. Membandingkan Hasil Pelaksanaan dan Rencana .....	101



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta  
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

23. Tabel 4.22. Membandingkan Pelaksanaan Pekerjaan dengan Rencana .....	101
24. Tabel 4.23. Mengoreksi Hasil Pekerjaan Yang diterima .....	102
25. Tabel 4.24. Menginformasikan Hasil Koreksi.....	102
26. Tabel 4.25. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Disiplin .....	103
27. Tabel 4.26. Distribusi Skor Variabel Disiplin .....	104
28. Tabel 4.27. Melaksanakan Tugas Kedinasan .....	104
29. Tabel 4.28. Jujur, Tertib, Cermat dan Bersemangat .....	105
30. Tabel 4.29. Masuk Kerja dan Menaati Ketentuan Jam Kerja .....	105
31. Tabel 4.30. Mencapai Sasaran Kerja .....	106
32. Tabel 4.31. Memberikan Pelayanan Sebaik-Baiknya .....	106
33. Tabel 4.32. Menaati Peraturan Kedinasan .....	107
34. Tabel 4.33. Memegang Rahasia Jabatan.....	107
35. Tabel 4.34. Menyalahgunakan Wewenang .....	108
36. Tabel 4.35. Menjadi Perantara Untuk Keuntungan Pribadi .....	108
37. Tabel 4.36. Menjadi Pegawai Untuk Negara Lain .....	109
38. Tabel 4.37. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Motivasi .....	110
39. Tabel 4.38. Distribusi Skor Variabel Motivasi .....	110
40. Tabel 4.39. Gaji, Tunjangan dan Kesejahteraan Untuk Kebutuhan Mendasar .....	111
41. Tabel 4.40. Penghasilan Diluar Gaji .....	111
42. Tabel 4.41. Memperoleh Jaminan Hari Tua .....	112
43. Tabel 4.42. Memperoleh Jaminan Kesehatan .....	112
44. Tabel 4.43. Saling Menghargai Sesama Karyawan .....	113
45. Tabel 4.44. Adanya Hubungan Yang Baik .....	113
46. Tabel 4.45. Adanya Pengakuan Pimpinan .....	114



47. Tabel 4.46. Adanya Pengakuan Dari Hasil Pendidikan .....	114
48. Tabel 4.47. Adanya Promosi Diri .....	115
49. Tabel 4.48. Adanya Promosi Keterampilan .....	115
50. Tabel 4.49. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja .....	116
51. Tabel 4.50. Distribusi Skor Variabel Kinerja Pegawai .....	117
52. Tabel 4.51. Ketepatan .....	117
53. Tabel 4.52. Ketelitian .....	118
54. Tabel 4.53. Kebersihan .....	118
55. Tabel 4.54. Output Rutin .....	119
56. Tabel 4.55. Output Non Rutin .....	119
57. Tabel 4.56. Mengikuti Instruksi .....	120
58. Tabel 4.57. Kemampuan Inisiatif .....	120
59. Tabel 4.58. Kehati-hatian .....	121
60. Tabel 4.59. Kerajinan .....	121
61. Tabel 4.62. Kerjasama .....	122



## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Gambar 2.1. Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok .....	14
2. Gambar 2.1. Hiearki Kebutuhan (Maslow, 1943) .....	61
3. Gambar 3.1. Rerangka Pemikiran .....	69
4. Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor .....	85
5. Gambar 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	90
6. Gambar 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Esselon .....	91
7. Gambar 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan .....	91



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Data Responden
2. Kuisisioner Penelitian
3. Data Hasil Kuesioner
4. Frequency Table
5. Reliability Data
6. Hasil Analisa Regresi





## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **EUIS LINA**

Tempat Tanggal Lahir :

NIM : 201661010

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan pada program magister ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karenanya pertanggungjawabannya berada pada pundak saya. Apabila kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh dan sebenarnya.

Jakarta, September 2018

Yang menyatakan

**EUIS LINA**

NIM : 201661010

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang didukung teknologi modern terutama transportasi dan telekomunikasi, membuat tuntutan masyarakat semakin meningkat dengan cepat dan tepat, akibatnya menuntut kinerja PNS yang semakin cepat, tepat, berkualitas dan profesional. Tuntutan masyarakat untuk meningkatkan kinerja PNS berupa pelayanan prima menjadi fokus perhatian. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Aparatur Negara dalam berbagai sektor pelayanan, kinerjanya masih belum optimal. hal ini dapat dilihat antara lain masih adanya pengaduan atau keluhan dari masyarakat PNS tentang lambatnya pelayanan birokrasi. Buruknya kinerja pelayanan publik ini antara lain disebabkan belum transparannya dalam pelaksanaan kegiatan dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan. Oleh karena itu pelayanan publik harus dilaksanakan secara transparan dan akuntabel oleh setiap unit pelayanan pada instansi pemerintah, kualitas kerja pelayanan publik memiliki implikasi yang dalam upayanya mencapai kepuasan masyarakat yang dilayani.

Untuk menyikapi hal tersebut, dalam meningkatkan dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional, dan sejahtera maka diperlukan adanya faktor sumber daya manusia yang berkualitas di dalam suatu organisasi pemerintah, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber

daya - sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Keberadaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting. Pegawai memiliki potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi yang dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap tetapi lebih tergantung pada faktor manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Kinerja PNS sebagai sumber daya manusia adalah suatu kekuatan atau kemampuan dari pegawai untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi maupun non materi, baik yang bisa dihitung atau dinilai dengan uang ataupun tidak. Dengan adanya kinerja PNS yang tinggi, maka segala apa yang diprogramkan organisasi untuk mencapai tujuannya akan segera tercapai. Akan tetapi, tidak semua pegawai itu mempunyai kinerja yang tinggi, pasti ada berbagai macam tingkat prestasi yang dimiliki oleh para pegawai. Oleh karenanya organisasi harus berusaha dengan melalui program-program yang telah ditetapkan organisasi dalam kegiatannya meningkatkan kinerja pegawainya dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera guna menunjang kegiatan organisasi untuk lebih berkembang dan berkualitas, diantaranya adalah dengan adanya komunikasi dan koordinasi yang baik.

Kondisi saat ini kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor menurut pengamatan kami dirasakan belum optimal, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya; faktor pengawasan, disiplin dan motivasi.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak mengikatkan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





Pengawasan merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi karena pengawasan merupakan unsur dari manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), setiap unsur mempunyai keterkaitan satu sama lainnya, apabila salah satu unsur tersebut tidak berjalan maka proses manajemen dalam organisasi tidak maksimal. Oleh karena itu perlu adanya pengawasan yang dilaksanakan secara rutin, adil dan sesuai aturan.

Menurut Moekijat (1994:185) pengawasan mempunyai peranan penting bagi manajemen kepegawaian karena ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja tergantung dari bagaimana ia mengawasi cara kerja pegawainya dan mendekati para pegawainya agar mereka melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tidak ada unsur paksaan hanya karena mereka diawasi.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengawasan yang ada di kantor ini telah dilaksanakan dengan semestinya oleh para staf pengawas. Dimulai dari pengawasan rutin yang dilaksanakan setiap harinya, teknik pengawasan yang dipakai meliputi pengawasan langsung dengan jalan menginspeksi langsung ke lokasi atau menerima laporan langsung di lokasi maupun teknik pengawasan secara tidak langsung yang dapat diketahui melalui laporan-laporan yang disampaikan oleh pegawainya. Apabila terjadi kesalahan-kesalahan terhadap hasil kerja maka tindakan perbaikan akan segera dilakukan sebagai wujud dari umpan balik dari pengawasan yang dilakukan Pada Inspektorat Kabupaten Bogor.

Faktor utama yang paling penting untuk dapat meningkatkan pengawasan adalah masalah dukungan dari sumber daya manusia yang mempunyai



kemampuan yang cukup dalam melaksanakan tugasnya serta perbaikan kompensasi untuk memotivasi sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan perpajakan.

Kinerja pelayanan pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor relatif masih belum optimal. Fenomena rendahnya kinerja tergambar dari tidak tercapainya target, pengetahuan tentang pelayanan masih perlu ditingkatkan, tingkat kehadiran perlu ditingkatkan, waktu pelayanan tidak tepat, kurangnya SDM yang profesional, kecenderungan kurangnya produktifitas dari para pegawai, kadang-kadang dalam satu hari mereka tidak dapat menyelesaikan atau menghasilkan satu pekerjaanpun, banyaknya jam kerja yang terbuang dengan sia-sia, digunakan untuk mengobrol, membaca koran atau aktifitas lainnya yang tidak terkait dengan pekerjaan, tidak patuh terhadap perintah pimpinan sehingga apa yang menjadi tujuan tidak dapat terealisasikan seperti yang diharapkan.

Selain itu faktor Disiplin juga sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah dan Pejabat Negara Badan Kepegawaian Negara. Disiplin pada pegawai negeri sipil adalah kesanggupan pegawai negeri sipil untuk mematuhi kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan, yang apabila tidak dipatuhi atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin pada dasarnya mencakup kepatuhan, ketaatan dan kesetiaan kepada peraturan yang berlaku dalam hubungannya dengan disiplin, kesempatan berprestasi yang didapat, menggairahkan kerja, dalam rangka peningkatan kinerja pegawai. Di dalam lingkungan Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah terdapat adanya sebagian pegawai kurang mematuhi disiplin. Misalnya ada

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak mengikis kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang memurnikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



beberapa pegawai yang masuk dan pulang kantor tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, setelah melakukan absensi pegawai tidak melakukan tugas yang sesuai dengan tugasnya. Hal ini dapat terlihat sebagian pegawai ada yang keluar kantor tanpa izin dari atasan, mengunjungi koperasi, makan dan minum sebelum istirahat dan berkumpul ditempat-tempat tertentu. Hal ini menunjukkan kurangnya disiplin pegawai. seharusnya pada jam kerja pegawai tidak boleh meninggalkan ruangan kecuali bila ada kepentingan yang berkaitan dengan tugas, hal ini dapat mengganggu beban kinerja yang telah ditentukan dan dapat mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai.

Hal ini telah ditetapkan dalam peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Usaha-usaha untuk menciptakan disiplin selain melalui tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan, diperlukan juga adanya penjabaran tugas dan wewenang yang jelas dan sederhana yang dapat dengan mudah diikuti apabila aturan-aturan, norma-norma hukum dan tata tertib yang berlaku sudah dilaksanakan dan ditaati. Untuk selalu mentaati tata tertib atau aturan yang berlaku dalam suatu organisasi atas dasar kesadaran dan keinsyafannya dan bukan karena adanya unsur paksaan didalam tugasnya dan bilamana melanggar peraturan, maka akan mendapatkan hukuman berupa peringatan atau sanksi. Tujuan atau cita-cita organisasi tidak mungkin dihasilkan oleh sebagian dari pegawai saja, atau sekelompok, melainkan harus diupayakan secara serentak oleh semua unsur di dalam organisasi itu sendiri.

Disiplin merupakan fungsi manajemen, disiplin sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan





kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera, maka Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah telah mengadministrasikan disiplin bagi pegawai, dan program disiplin bagi organisasi, karena hal tersebut mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya dan membuat pegawai bersemangat untuk giat bekerja dalam rangka meningkatkan disiplin para pegawainya dan meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera.

Selain itu faktor motivasi berprestasi juga perlu diperhatikan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan terarah guna meningkatkan kinerja PNS. Dengan adanya pemberian motivasi yang baik maka perilaku para pegawai pun bergerak untuk mentaati tata tertib yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut yaitu disiplin. Hal inilah yang dapat menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dalam meningkatkan dan menciptakan kinerja pegawai yang optimal, profesional dan sejahtera.

Motivasi pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah adalah motivasi yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi, semangat atau dorongan kepada para pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan setiap pegawai membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Adapun dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri pegawai itu sendiri dan dari faktor luar pegawai. setiap pegawai memiliki berbeda-beda motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh instansi dimana pegawai bekerja dan merasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri, motivasi mewakili proses. Proses psikologikal yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak mengikinkan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



terjadinya kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu, agar tercapainya visi dan misi yang telah ditentukan.

Motivasi untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya kinerja PNS. Tanpa adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerja sama bagi kepentingan instansi maka tujuan yang telah di tetapkan tidak akan tercapai, sebaliknya apabila terdapat motivasi yang tinggi maka tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai, hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pimpinan harus selalu memberikan motivasi yang tinggi kepada pegawainya dalam bekerja, guna untuk melaksanakan tugas-tugasnya. sekalipun harus diikuti bahwa motivasi berprestasi adalah faktor yang utama dalam meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera.

Disamping itu, para pegawai juga membutuhkan kebutuhan dasar yang merupakan hal-hal yang dikehendaki untuk memenuhi tuntutan primer, seperti makan, pakaian, rumah, dan tuntutan keamanan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memelihara kelangsungan hidup saja tetapi kebutuhan untuk mencapai prestasi kerja juga sangat diperlukan. Kebutuhan akan prestasi kerja tersebut guna sebagai keinginan pegawai yang melaksanakan tugas atau pekerjaannya yang sulit, dalam menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasikan objek-objek fisik, manusia, atau mengembangkan ide-ide, dalam melaksanakan hal tersebut secara cepat mungkin sesuai dengan kondisi yang berlaku. serta dalam mengatasi kendala untuk mencapai standar yang tinggi. Dan mencapai performa puncak untuk dirinya sendiri, serta mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain untuk meningkatkan kemampuan diri melalui

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak mengikinkan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



penerapan bakat secara berhasil. Dalam hal ini maka pegawai akan termotivasi dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerja PNS dan menciptakan kinerja PNS yang optimal, profesional dan sejahtera.

Dari semua faktor diatas, maka pengawasan, motivasi dan disiplin sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi khususnya dalam mencapai tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja PNS agar terciptanya kinerja PNS yang optimal dan profesional, maka pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam memberikan bimbingan, pendidikan dan pelatihan kepada bawahannya serta mampu berkomunikasi dan mengarahkan bawahannya untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas, dalam mengendalikan pekerjaan bawahannya, juga dapat memberikan dorongan atau semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan khususnya kepada sebagian individu pegawai agar lebih sukses daripada individu lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik dalam melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengawasan, Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.”**

## 1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh pengawasan secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?





2. Seberapa besar pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?
3. Seberapa besar pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?
4. Seberapa besar pengaruh pengawasan, disiplin, motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor?

### 1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah penelitian tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengawasan secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengawasan, disiplin, motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

### 1.4. KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan penelitian ini terbagi ke dalam dua sisi yaitu bidang akademis dan praktis.

a. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat merupakan informasi dan bahan pertimbangan bagi pimpinan organisasi/perusahaan untuk membuat kebijakan dalam mengambil keputusan yang dapat mengembangkan dan meningkatkan Kinerja Pegawai khususnya pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

b. Secara Akademis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dokumen dan referensi perguruan tinggi yang berguna untuk mengembangkan ilmu pengetahuan terutama manajemen sumberdaya manusia.

### 1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Bab I Berisikan Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian dan Sistematika Penulisan.

Bab II Berisikan Pengertian Pengawasan, Disiplin, Motivasi dan kinerja pegawai, Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis.

Bab III Berisikan Kerangka Pemikiran, Metode Pengumpulan Data, dan Metode Analisa Data.

Bab IV Berisikan Gambaran Umum Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah, Hasil Penelitian dan Pembahasan.

Bab V Berisikan Kesimpulan dan Saran.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. KINERJA PEGAWAI

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja maksimal tidak akan lepas dari peran pemimpin birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Kata *performance* dalam bahasa Inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai: unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.

Ada berbagai pendapat tentang kinerja, seperti dikemukakan oleh **Rue & Byars** (1981), mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja menurut **Interplan** (1969), adalah berkaitan dengan operasi, aktivitas program dan misi organisasi. **Murphy & Cleveland** (1995), mengatakan bahwa kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan.



**Ndraha** (1997), mengatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan **Widodo** (2006), mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia disingkat **LAN-RI** (1993), merumuskan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Konsep kinerja suatu organisasi publik yang cukup relevan sesuai dengan strategi organisasi yakni dengan misi dan visi yang lain yang ingin dicapai.

Selanjutnya **Gibson** (1990), mengatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. **Keban** (1995), kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan. Sedangkan **Timpe** (1998), kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya. **Mangkunegara** (2002), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. **Prawirosentono** (1999), mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu

organisasi, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. **Sinambela dkk.** (2006), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Hal senada dikemukakan oleh **Robbins** (1989), bahwa kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

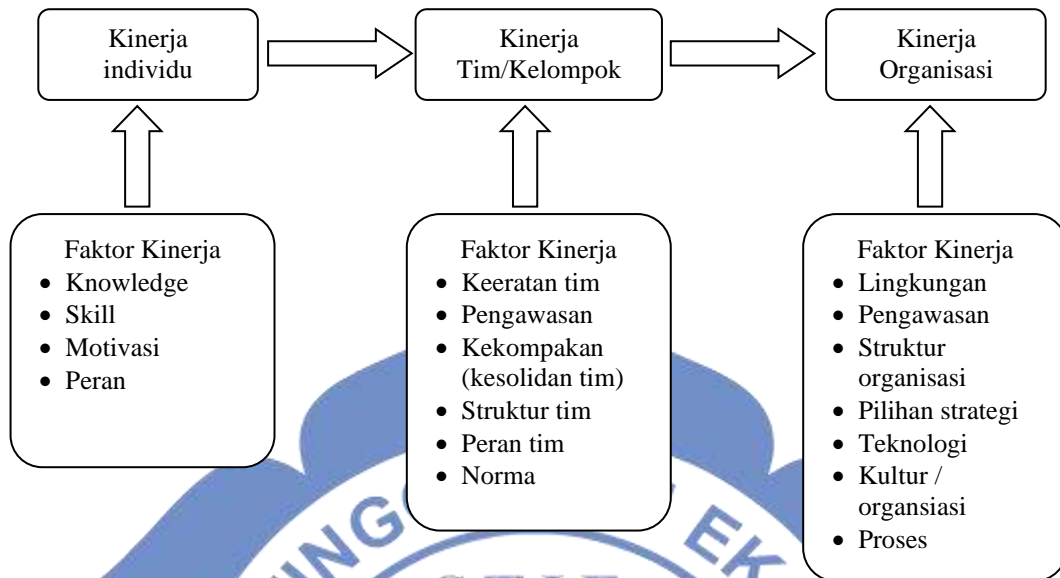
Moeheriono (2009) mengemukakan konsepsi kinerja menyatakan bahwa kinerja sebaiknya mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan suatu pekerjaan dan dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai seluruh kinerja tersebut. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja (*outcomes of work*) karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Oleh karenanya, kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan misi yang diemban. Kinerja juga merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan bidang-bidang yang ada dalam organisasi.

Indikator kinerja meliputi: pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas kerja, produktivitas, adaptasi dan fleksibilitas, inisiatif, kooperatif dan kerjasama, tanggung jawab, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi.



Gambar 2.1.

### Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok terhadap Kinerja Organisasi



Ilyas menerjemahkan performance menjadi unjuk kerja, sedangkan Wahyudi menerjemahkan menjadi prestasi kerja. Menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, (dalam Prawirosentono, 1991:1) kinerja berasal dari akar kata “to form” yang mempunyai beberapa “*entries*” berikut:

- 1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- 2) *To discharge or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- 3) *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- 4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik).



- 5) *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
- 6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
- 7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
- 8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti performance atau kinerja adalah sebagai berikut: Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Mangkunegara (2001: 67) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Bernardin dan Russel mengatakan pengertian bahwa: “kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari out put”. Timpe, mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.



Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap pegawai. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang pegawai telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan pegawai memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan. Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut Nawawi (2000: 97) adalah:

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Mangkunegara (2000) mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja:



- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

Sedang Suryadi Prawirosentono dalam bukunya mengemukakan arti kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut: "*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Hasibuan menguraikan bahwa: "Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan dari tiga faktor penting yaitu 1) kemampuan dan minat seseorang bekerja, 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan 3) peran serta tingkat Lingkungan Kerja seorang pekerja, semakin tinggi faktor tersebut, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan".

Kasminan Wuryo S. mengemukakan pengertian evaluasi seputar kinerja/kinerja sebagai berikut: Evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah "suatu kegiatan organisasi dalam menilai kinerja karyawannya". Hal ini merupakan kegiatan kunci bagi pengembangan karir karyawan secara individual dan bagi kemajuan organisasi.





Lembaga Administrasi Negara RI (1999), menjelaskan bahwa kinerja adalah: gambaran mengenai tingkat pencapaian sesuatu kegiatan/ kebijakan dalam menunjukkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap Instansi Pemerintah berkewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangannya untuk meminta keterangan dan pertanggungjawaban melalui sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah keseluruhan unsur dan proses yang berpadu dalam suatu organisasi, yang didalamnya terkandung kekhasan tiap-tiap individu, perilaku organisasi atau pola kerja secara keseluruhan, proses kerja serta hasil kerja atau tercapainya tujuan tertentu.

Tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang ada pada organisasi lembaga atau perusahaan. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*colporate performance*), bila hubungan tersebut baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan Lingkungan Kerja seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang lebih baik. Bila sekelompok karyawan dan



atasan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Dalam dimensi yang demikian itu, masalahnya sekarang bagaimana keberhasilan kerja suatu organisasi atau perusahaan dapat dicapai? Terhadap pertanyaan ini, ada sejumlah indikator kinerja yang layak dipertimbangkan nilai-nilainya. Indikator yang dimaksud antara lain Kedisiplinan, Kepatuhan dan Produktivitas.

Kedisiplinan, sebagai suatu perwujudan sikap dan perilaku yang taat pada norma-norma dan etika kerja; mengandung pengertian bahwa karyawan yang bersangkutan mempunyai sifat ketaatan dan rasa tanggung jawab yang jelas.

Kepatuhan sebagai suatu pandangan dan sikap mengandung pengertian bahwa karyawan yang bersangkutan taat dan melaksanakan pekerjaan, termasuk instruksi dan arahan dari pimpinan. Kepatuhan karyawan ini penting artinya di dalam suatu mekanisme kerja organisasi. Sebab bila kepatuhan yang dimaksud ini rendah nilainya, maka dapat dipastikan bahwa mekanisme kerja organisasi tersebut menjadi terhambat, atau kurang lancar.

Produktivitas, menurut Panji Anoraga dan Sri Suryati mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut: Produktivitas adalah konsep universal yang dimaksud yaitu menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan banyak orang dengan menggunakan sedikit sumber daya. Produktivitas, sebagai suatu proses mencapai sesuatu hasil kerja, mengandung pengertian bahwa di dalam proses kerja tersebut ada sejumlah persoalan teknis yang harus menjadi perhitungan.

Dari uraian di atas, maka dapat ditarik pokok-pokok pemikiran tentang kinerja sebagai berikut:

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- a. Kinerja adalah kondisi dinamis suatu organisasi, lembaga atau perusahaan yang mencerminkan sekaligus ciri-ciri individu (Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja), perilaku organisasi (prosedur, tata cara dan hubungan kerja), proses kerja (administrasi dan manajemen) dan hasil kerja (produk dan jasa) atau tujuan tertentu.
- b. Kinerja individu (*individual performance*) terbentuk dari faktor-faktor Lingkungan Kerja, sikap, kemampuan dan pengalaman kerja masing-masing individu karyawan.
- c. Kinerja kolektif (*corporate performance*) terbentuk dari kinerja keseluruhan individu yang tercakup di dalamnya.
- d. Penilaian terhadap kinerja merupakan suatu metoda pendekatan manajerial untuk menilai proses kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

### 2.1.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya personel dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya.

#### 1. Penilaian Kinerja, Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor:

- a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilai perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang personel dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.





- c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

## 2. Tujuan Penilaian Kinerja

### Tujuan Penilaian kinerja secara umum:

- a. Menilai kemampuan pegawai. Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai pegawai secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.
- b. Pengembangan pegawai. Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan pegawai seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

### Tujuan penilaian kinerja secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk:

- a. Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan,
- b. Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi,
- c. Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan,
- d. Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan

**Tujuan utama sistem penilaian kinerja:** Menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.



### **Tujuan penilaian kinerja secara khusus:**

Walaupun semua organisasi masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi organisasi. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

### **3. Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja**

Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompetensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji. Tujuan evaluatif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing). Penilaian kinerja masa lalu merupakan factor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainnya. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

### **4. Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja**

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seseorang



pegawai di masa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk kinerjanya di masa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di masa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

## 5. Konsep Dasar Penilaian Kinerja

- a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan
- b. Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
- c. Merupakan dokumen legal
- d. Merupakan proses formal dan nonformal

## 6. Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara yaitu:

- a. Penilaian teknik esai
- b. Penilaian komparasi





- c. Penilaian daftar periksa
- d. Penilaian langsung ke lapangan
- e. Penilaian berdasarkan perilaku
- f. Penilaian berdasarkan insiden kritikal
- g. Penilaian berdasarkan keefektifan
- h. Penilaian berdasarkan peringkat

## 7. Karakteristik

Sifat khas dari suatu pengukuran kinerja adalah ;

- a. Pengukuran kinerja nonfinansial harus dimasukan dalam suatu sistem karena banyak tujuan organisasi yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk disini adalah: waktu, ketersediaan alat, ketepatan jadwal, dan presentase produk yang tidak salah.
- b. Pengukuran kinerja harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah
- c. Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendek.

Pengukuran kinerja harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produk merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid tentang pegawai. Jika informasi ini diumpulkan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam, maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan yaitu ;



1. Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.
2. Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses kelemahan yang ada.

Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian kinerja dapat menunjukkan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi. Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kinerja pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai tentang kelemahan dan kekuatan kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di masa mendatang. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

Tolok ukur kinerja merupakan komponen lainnya yang harus dikembangkan untuk dasar pengukuran kinerja keuangan dalam sistem anggaran kinerja. Tolok ukur kinerja adalah ukuran keberhasilan yang dicapai pada setiap unit kerja. Tolok ukur kinerja atau indikator keberhasilan untuk setiap jenis



pelayanan pada bidang-bidang kewenangan yang diselenggarakan oleh dan untuk organisasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. **Masukan (*input*)**, yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber: Dana, Sumber Daya Manusia, Material, Waktu, Teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program atau kegiatan.
2. **Keluaran (*output*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
3. **Hasil (*Outcome*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. **Manfaat (*Benefit*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah.
5. **Dampak (*Impact*)** adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur penetapan standar kinerja. Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar-standar dan memberi umpan balik pada karyawan dengan tujuan meLingkungan Kerja orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.





Manfaat dari penilaian kinerja, dipaparkan Suyadi Prawisosentoso, Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental atau rihuk karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik maka biasanya kinerja perusahaan pun baik.

Menurut T. Hani Handoko (2001), terdapat sepuluh manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja, yaitu adanya perbaikan prestasi kerja, dasar penyesuaian kompensasi, dasar penempatan karyawan, informasi atau kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, dasar perencanaan dan pengembangan karier, informasi adanya penyimpangan proses staffing, ketidakakuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain kerja, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Karen R. Seeker dan Joe Wilson (2000), terdapat empat tahap penyusunan sasaran kinerja, yaitu: menetapkan sasaran dan taktik kelompok, menetapkan sasaran kinerja spesifik, mempertimbangkan sasaran yang didukung.

Penilaian kinerja karyawan suatu organisasi harus berdasarkan kriteria yang baik Gibson, Ivancevich dan Donnely menentukan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu kriteria penilaian kerja.

Pertama, Kriteria tersebut harus relevan terhadap individu dan organisasi. Pengertian relevan itu sendiri masih kontroversial, menurut sebagian orang suatu kriteria dikatakan relevan bila itu benar-benar memiliki keterkaitan antara tugas individu dengan tujuan organisasi.

Kedua, kriteria tersebut haruslah dapat diandalkan (*reliable*), ini harus meliputi kesesuaian kriteria dilihat dari dimensi waktu penilaian.



Ketiga, kriteria tersebut haruslah mampu dibedakan untuk karyawan berkinerja baik dengan berkinerja buruk.

Keempat, kriteria tersebut haruslah bersifat praktis. Praktis disini berlaku untuk penilai dan yang dinilai kinerjanya.

Ada 4 (empat) tahapan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2001), yaitu ;

1. Pemahaman penilai atau manajer atas tanggung jawab pekerjaan, kriteria kerja dan tujuan individu dan organisasi
2. Penggunaan berbagai tehnik penilaian kinerja
3. Penyediaan *feedback* atau umpan balik
4. Peningkatan atau pengembangan diri karyawan berdasarkan umpan balik yang diterima.

Adapun tujuan evaluasi Kinerja adalah sebagai berikut ;

1. Meningkatkan saling pengertian antara para karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga lingkungan Kerja untuk berbuat yang lebih baik lagi.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja.
4. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya, dan meningkatkan kepeduliannya terhadap karier, atau terhadap pekerjaan yang diemban.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan, yang sesuai dengan kebutuhan, dan kemudian menyetujui rencana yang akan dikembangkan.



Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik, kinerja seseorang karyawan tinggi dan mempunyai keharusan masa depan lebih baik.

## 2.2. PENGAWASAN KERJA

### 2.2.1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap organisasi. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki (Lubis).

Menurut Manullang (2005), Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana semula.

Pendapat ahli lain, pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standart pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk





menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Handoko,).

Menurut Moekijat, pengawasan adalah hal yang dilakukan, artinya hasil pekerjaan, menilai hasil pekerjaan tersebut, dan apabila perlu mengadakan tindakan-tindakan perbaikan sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana (Moekijat). Sedangkan menurut Soewarno Handayaniingrat “pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Pengawasan kerja adalah kegiatan manajer yang mengharuskan atau mengusahakan agar pekerjaan terlaksananya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.

Pendapat lain menyatakan bahwa pengawasan adalah penilaian koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh bawahan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapainya harus dilaksanakan (Harold Koontz dan Cyrril o’Donnel dalam Lubis, Pengawasan kerja adalah memilih orang yang tetap untuk setiap pekerjaan, menimbulkan minat terhadap pekerjaannya pada tiap-tiap orang dan mengajarkan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya, mengukur dan menilai hasil kerjanya untuk mendapatkan keyakinan apakah pekerjaan itu telah dipahami dengan wajar.

Dari beberapa pendapat yang memberikan pengertian tentang pengawasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan kerja merupakan salah satu pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan manajerial untuk menjamin



terrealisasinya semua rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan. Tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan dengan standar. Tindakan perbaikan ini membutuhkan waktu dan proses agar terwujud untuk mencapai hasil yang diinginkan. Karena laporan-laporan berkala sangat penting sebab dalam laporan itu dapat diketahui situasi yang nyata. Apabila terjadi penyimpangan, tindakan perbaikan segera dapat diambil, sehingga kemungkinan resiko dan kerugian organisasi dapat diminimalkan.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan serta hasil yang dikehendaki.

### 2.2.2. Tujuan Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi. Adapun tujuan pengawasan menurut (Sukarna) antara lain:

- a. Untuk mengetahui jalannya pekerjaan lancar atau tidak
- b. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang serupa atau timbulnya kesalahan baru.
- c. Untuk mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam planning terarah kepada sasaran dan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya telah sesuai dengan program seperti yang telah ditetapkan dalam planning atau tidak.



- e. Untuk mengetahui hasil pekerjaan dengan membandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam rencana (standar) dan sebagai tambahan.
- f. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

### 2.2.3. Prinsip Pengawasan

Agar pengawasan dapat berjalan dengan efisien dan efektif perlu adanya system pengawasan yang efektif maka perlu dipenuhi beberapa pengawasan yaitu ;

1. Pengawasan harus bersifat fact finding, artinya pengawasan harus menentukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
2. Pengawasan harus bersifat preventif, artinya harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana semula.
3. Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang.
4. Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi dan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
5. Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi, pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan.
6. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menemukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak benar.
7. Pengawasan bersifat harus membimbing agar supaya para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan baginya. (Lubis).





Sedangkan menurut Handoko, bahwa karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat diperinci sebagai berikut:

1. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari system pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
2. Tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. Obyektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif secara lengkap.
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategic. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatiannya pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standart paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
5. Realistik secara ekonomis. Biaya pelaksanaan system pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari system tersebut.
6. Realistik secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena: (1) setiap tahap proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.



8. Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau deviasi dari standart, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
10. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

#### 2.2.4. Tipe-Tipe Pengawasan

##### a. Pengawasan Pendahuluan (*Freedforward Control*)

Bentuk pengawasan pra kerja ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahap tertentu diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

##### b. Pengawasan selama kegiatan berlangsung (*Concurrent Control*)

Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari dari suatu prosedur disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan-kegiatan dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “*Double Check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

##### c. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan, dan



penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatankegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat histories, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi (Handoko).

### 2.2.5. Proses Pengawasan

Proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial.

Menurut T. Hani Handoko proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan didalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan, yaitu.;

#### a. Penetapan standar pelaksanaan/perencanaan

Tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

#### b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Tahap kedua ini menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

#### c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu ;

- 1) Pengamatan.
- 2) Laporan-laporan baik lisan ataupun tertulis.
- 3) Metode-metode otomatis.
- 4) Pengujian atau dengan pengambilan sampel.





**d. Perbandingan pelaksanaan dengan standar analisis penyimpangan**

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah membandingkan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang telah direncanakan atau standar yang telah ditetapkan.

**e. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan**

Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Sementara itu Ranu Pandoyo (2000) merumuskan proses atau langkah-langkah pengawasan meliputi :

- a. Menentukan ukuran atau pedoman baku atau standar.
- b. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan.
- c. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
- d. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. (Lubis). Dari pembahasan proses pengawasan diatas, maka yang menjadi indikator pengukuran pengawasan yaitu standard, tingkat pengawasan, tingkat penyimpangan dan perbaikan kesalahan.



Dengan beberapa pendapat dari para ahli tersebut cukuplah jelas, yang dimaksud dengan proses pengawasan yaitu serangkaian tindakan dalam mengadakan pengawasan. Sedangkan langkah awal dari rangkaian tindakan yang tercantum dalam proses pengawasan itu adalah menetapkan standar pengawasan dan yang dimaksud penyimpangan disini adalah penyimpangan terhadap standar.

Dari proses pengawasan tersebut maka dapat diambil beberapa pernyataan dari pendapat Ranu Pandoyo untuk dijadikan sebagai indikator yang dapat mengukur pengawasan yaitu:

1. Menentukan ukuran (pedoman baku standar) pelaksanaan/ perencanaan Tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
2. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu suatu penilaian yang dilakukan oleh pengawas dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya.
3. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja.
4. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melakukan tindakan koreksi / perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.



### 2.2.6. Teknik Pengawasan

Teknik pengawasan adalah cara melaksanakan pengawasan dengan terlebih dahulu menentukan titik-titik pengawasan sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai keadaan keseluruhan kegiatan organisasi.

Teknik pengawasan menurut Manullang sebagai berikut:

a. Peninjauan pribadi

Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

b. Pengawasan melalui laporan lisan

Pengawasan ini dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan, dilakukan dengan cara wawancara kepada orang-orang tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil yang sesungguhnya yang ingin dicapai bawahan.

c. Pengawasan melalui laporan tertulis

Merupakan suatu pertanggung jawaban bawahan kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan.

d. Pengawasan melalui hal-hal yang bersifat khusus, didasarkan kekecualian atau control by exception.

Merupakan sistem atau teknik pengawasan dimana ini ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa istimewa.

Sedangkan pengawasan menurut Lubis dapat dilakukan dengan mempergunakan cara-cara sebagai berikut:



1. Pengawasan langsung, dilakukan oleh manajer pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan. Pengawasan langsung dapat berbentuk:
  - a. Inspeksi langsung
  - b. Observasi ditempat (*on the spot observation*)
  - c. Laporan ditempat (*on the spot report*), berarti penyampaian keputusan ditempat bila diperlukan.
2. Pengawasan tidak langsung, Pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan ini dapat berbentuk:
  - a. Laporan tertulis
  - b. Laporan lisan.

### 2.3. DISIPLIN

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong bawahan supaya dapat memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut diperlukan bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai secara sukarela berusaha bekerja secara baik dengan pegawai lain dalam meningkatkan kinerjanya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Peran seorang pemimpin selalu berusaha agar bawahannya mempunyai disiplin yang baik untuk memelihara dan meningkatkan disiplin yang baik agar setiap pegawai selalu datang dan pulang secara tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik serta memenuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial



yang berlaku. Agar disiplin dapat berjalan dengan lancar maka dibutuhkan sebuah peraturan untuk dapat dijadikan dasar dalam memberikan penyuluhan bagi pegawai untuk menciptakan tata tertib yang baik, karena dengan tata tertib yang baik maka semangat kerja, moral kerja, efisiensi dan efektivitas kerja pegawai akan meningkat. Secara konseptual disiplin pegawai telah dikaji dalam beberapa para ahli seperti yang dikemukakan oleh Menurut Handoko (2003), “Disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Dengan sasaran pokok adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai. Menurut Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Nitisemito (2003) memberikan arti disiplin adalah “Suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan, baik yang lisan maupun tertulis”. Menurut Prijodarminto (2005) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan berbentuk melalui proses dari serangkaian pelaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Menurut Siagian (2001) Berpendapat bahwa disiplin: Suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai



yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Simamora disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena telah melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Disiplin ditunjukkan dengan proses dan hasil kerja yang baik dalam sebuah organisasi.

Dari pendapat para ahli diatas yang dimaksud dengan Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan organisasi yang ada didalam diri pegawai, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan organisasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Disiplin akan membuat diri pegawai tahu dan dapat membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan, yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang). Menurut Moekijat (2005) Disiplin itu mempunyai tiga aspek, yaitu:

- 1) Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- 2) Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga hal tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- 3) Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.





Selanjutnya Prijodarminto (2005) ciri-ciri dan hakekat dari pada disiplin, yaitu:

- 1) Disiplin pribadi sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari kepatuhan atas aturan-aturan yang mengatur perilaku individu.
- 2) Disiplin kelompok sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari ketaatan, patuh terhadap aturan-aturan (hukum) dan norma yang berlaku pada kelompok atau bidang kehidupan manusia.

Melalui beberapa pengertian tentang disiplin diatas terlihat bahwa disiplin merupakan sesuatu yang dapat berdiri sendiri, melainkan akan diikuti dengan faktor-faktor lain untuk menggerakkan pegawai seperti: pengawasan, komunikasi, sikap dan semangat serta supervisi. Dengan demikian disiplin sangat penting karena suatu usaha tanpa adanya disiplin dari atas Adapun jenis disiplin yang dapat mendukung keberhasilan suatu sekolah, seperti apa yang dikemukakan oleh Terry (2000) ada dua macam disiplin, meliputi:

- 3) Disiplin yang timbul dengan sendirinya, merupakan jenis disiplin lain yang paling efektif, karena guru meneliti disiplin kerja bukan disebabkan rasa takut atau sanksi atau hukuman yang akan diterima, apabila tidak patuh terhadap atasan melainkan timbul kesadaran pegawai itu sendiri akan tugas dan tanggung jawabnya, disebabkan adanya inisiatif yang baik dan memuaskan.
- 4) Disiplin berdasarkan perintah, merupakan disiplin yang timbul disebabkan karena adanya paksaan dan dorongan oleh rasa takut atas sanksi yang dikenakan oleh atasan apabila perintahnya itu tidak diikuti.



### 2.3.1. Tipe Kegiatan Pendisiplinan

Menurut Handoko (2001) membedakan tipe kegiatan pendisiplinan, sebagai berikut:

- a. Disiplin preventif, merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong guru agar sadar mentaati sebagai penyelewengan atau pelanggaran. Yang utama dalam hal ini adalah ditumbuhkan "*self discipline*" pada setiap guru tanpa kecuali. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin tanpa paksaan perlu kiranya standar-standar itu sendiri bagi setiap guru. Dengan demikian dapat dicegah timbulnya kemungkinan-kemungkinan pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang ditentukan.
- b. Disiplin korektif, merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif dapat dalam bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*) yang wujudnya dapat berupa peringatan. Semua sasaran pendisiplinan tersebut harus positif, bersifat mendidik dan koreksi atas kekeliruan untuk tidak terulang kembali. Jadi bukan yang bersifat negatif dan mematikan semangat (*moril*) pegawai/anggota organisasi yang bersangkutan. Yang terpenting dalam tindakan korektif, proses manajemen organisasi menjadi normal kembali, wajar dan manusiawi.

### 2.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009) bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin adalah sebagai berikut:

### 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi organisasi. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan tenang dan tekun serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berfikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir serta minta izin ke luar.

### 2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan organisasi, semua pegawai akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya bila aturan jam kerja pukul 08.00 maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

### 3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.





#### 4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa. Dalam situasi demikian, maka semua pegawai akan benar-benar terhindar dari sikap yang tidak baik di dalam organisasi. Sebaliknya bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan pegawai tersebut melanggar disiplin tetapi tidak ditegur atau dihukum maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

#### 5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia bahwa mereka selalu ingin bebas tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian pegawai yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi pegawai lainnya agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

#### 6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.

Mereka adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang tetapi juga pegawai masih



membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan pegawai ingin didengar dan dicari jalan keluarnya dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawai, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

### 7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Saling menghormati bila bertemu pegawai lain di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa walaupun kepada bawahan sekalipun.

#### 2.3.3. Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan Disiplin

Menurut Sutrisno (2009: 100) menyatakan bahwa ada empat peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin yaitu:

1. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lainnya.

4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan pemerintah yang dimaksud dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

**Kewajiban Pegawai Negeri sipil, setiap PNS wajib:**

1. mengucapkan sumpah/janji PNS
2. mengucapkan sumpah/janji jabatan
3. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah
4. menaati segala ketentuan peraturan perundangundangan
5. melaksanakan tugas kedisiplinan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab
6. menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS
7. mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi, seseorang, dan/atau golongan
8. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan
9. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;





10. melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil
11. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja
12. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan
13. menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya
14. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat
15. membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas
16. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
17. menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

**Larangan seorang Pegawai Negeri Sipil, setiap PNS dilarang:**

1. menyalahgunakan wewenang
2. menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain
3. tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional
4. bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing
5. memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah
6. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk



keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara

7. memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan
8. menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya
9. bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya
10. melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani
11. menghalangi berjalannya tugas kedinasan
12. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
  - a. ikut serta sebagai pelaksana kampanye
  - b. menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS
  - c. sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau
  - d. sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara
13. memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
  - a. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye dan/atau
  - b. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat;

14. memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundangundangan;

15. memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:

- a. terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah
- b. menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye
- c. membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau
- d. mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

**Hukuman disiplin** bagi yang tidak menaati ketentuan, dijatuhi hukuman disiplin, yaitu:

1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
  - a. hukuman disiplin ringan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- b. hukuman disiplin sedang, dan
  - c. hukuman disiplin berat.
2. Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
    - a. teguran lisan
    - b. teguran tertulis dan
    - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
  3. Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
    - a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun
    - b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun, dan
    - c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
  4. Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:
    - a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun
    - b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
    - c. pembebasan dari jabatan
    - d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS, dan
    - e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## 2.4. MOTIVASI

### 2.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi selalu menjadi perhatian utama dari para pimpinan, karena dengan motivasi banyak hal-hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen, merupakan suatu alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai pelaksana atau penggerak orang-orang agar mampu melakukan kegiatan-kegiatan instansi, sehingga bagi pimpinan merupakan kegiatan yang tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja suatu instansi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai dapat menunjang kearah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, maka pimpinan selalu mengingat orang-orang yang mempunyai keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda pada diri manusia, pada watak dasar yang biasanya diartikan sebagai motif. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. secara harfiah motivasi berarti pemberian motivasi. seseorang melakukan suatu tindakan pada umumnya mempunyai suatu motivasi. seseorang melakukan sesuatu dengan sengaja, tentu ada suatu maksud atau tujuan yang mendorongnya melakukan suatu tindakan. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan orang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta, mungkin limpahan materi. Untuk



mempermudah pemahaman motivasi, dibawah ini dikemukakan pengertian dari motivasi menurut pendapat para ahli adalah:

Husaini Usman (2008) mengemukakan bahwa Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan. Pengetahuan tentang pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja pegawai masing-masing. Manajer dapat memotivasi pegawainya dengan cara berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi timbul dari luar disebut motivasi ekstrinsik. Di pihak lain, ada pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Menurut Wahjosumidjo (2001) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang. Menurut Arep dan Tanjung (2003) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang ada pada diri seseorang untuk bertindak atau berperilaku dalam usahanya agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Dalam hal ini motivasi sangat berhubungan erat dengan kemauan seseorang untuk bekerja dalam mencapai maksud dan tujuan.

Menurut Winardi (2001) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya





berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (2008: 219) bahwa motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Sutrisno (2009: 115) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Menurut Umar (2010:36) Motivasi dikemukakan sebagai suatu kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Dari definisi diatas, maka dapat diketahui bahwa motivasi dapat terjadi bila seseorang mempunyai keinginan dan kemauan untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas dari beberapa para ahli mengemukakan maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan/keinginan yang tidak disadari (*unconscious needs*) demikian juga orang mau bekerja untuk mendapatkan kebutuhan fisik dan mental.



#### 2.4.2. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Luthans (2006: 273), motivasi kerja antara lain berkenaan dengan:

1. Kebutuhan akan kekuasaan. Seperti mempengaruhi sikap atau perilaku, mengontrol orang dan aktivitas, berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain, memperoleh kontrol informasi dan sumber daya, dan mengalahkan lawan atau musuh.
2. Kebutuhan akan untuk berprestasi. Seperti melakukan sesuatu lebih baik daripada pesaing, memperoleh atau melewati sasaran yang sulit, memecahkan masalah kompleks, menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil dan mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
3. Kebutuhan akan afiliasi. Seperti disukai banyak orang, diterima sebagai bagian kelompok atau tim, bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif, mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik, dan berpartisipasi dalam aktivitas sosial yang menyenangkan.
4. Kebutuhan keamanan. Seperti mempunyai pekerjaan yang membawa rasa aman, dilindungi dari kehilangan penghasilan atau masalah ekonomi, mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat, dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya, dan menghindari tugas atau keputusan dengan resiko kegagalan atau kesalahan.
5. Kebutuhan akan status. Seperti mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat, bekerja pada organisasi yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, mempunyai gelar dari universitas ternama, tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub elit, dan mempunyai hak istimewa eksekutif.



### 2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2009: 124) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ektern yang berasal dari pegawai.

1. **Faktor Intern.** Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi kepada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup. Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dan dihormati oleh orang lain.



Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, maka orang mau untuk mengeluarkan uangnya, itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras dapat memperbaiki nasib, dan mencari rezeki sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi hal-hal adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.

2. **Faktor Ekstern.** Faktor Ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

- a. Kondisi lingkungan kerja, adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi



tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasikan pegawai tersendiri dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Akan tetapi lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreatifitas. Oleh karena itu, pimpinan organisasi yang mempunyai kreatifitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para pegawai.

- b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Sedangkan kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari ini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai.
- c. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. bila supervisi yang dekat para pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



penuh dengan sifat-sifat pengawasan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi bila mempunyai supervisi yang angkuh mau benar sendiri dan tidak mau mendengarkan keluhan para pegawai maka akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi maka akan sangat mempengaruhi motivasi kerja para pegawai.

- d. Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa saja yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua dan cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya jaminan promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya. Sebaliknya, orang-orang yang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.
- e. Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Mereka bukan hanya saja mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang benar untuk melakukan kegiatan-

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dengan tugas sehari-hari.

- f. Peraturan yang fleksibel. Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan organisasi termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari organisasi besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para pegawainya. Yang penting semua peraturan yang berlaku dalam organisasi itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para pegawai, sehingga tidak bisa bertanya-tanya atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

#### 2.3.4. Teori Motivasi

Menurut teori hierarki kebutuhan maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi. Hierarki kebutuhan maslow seperti tampak pada gambar 1.6. berikut ini:





**Gambar 2.2. Hierarki kebutuhan (Maslow, 1943)**

**a. Kebutuhan Fisiologikal (Physiological Needs)**

Kebutuhan fisiologikal merupakan kebutuhan dasar atau kebutuhan yang paling rendah dari manusia. Sebelum seseorang menginginkan kebutuhan di atasnya, kebutuhan ini harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal. Contoh kebutuhan akan sandang, pangan, papan, istirahat, rekreasi, tidur dan hubungan seks. Untuk memenuhi kebutuhan ini manusia biasanya berusaha keras untuk mencari rezeki.

**b. Kebutuhan Keselamatan (Safety Needs, Security Needs)**

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan keselamatan atau rasa aman. Contoh kebutuhan ini antara lain menabung, mendapatkan tunjangan pensiun, memiliki asuransi, memasang pagar, teralis pintu dan jendela.

**c. Kebutuhan Berkelompok (Social Needs, love needs, belonging needs, affection needs)**

Setelah kebutuhan keselamatan atau rasa aman terpenuhi maka muncul pula kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai, serta ingin memiliki dan dimiliki. Contoh kebutuhan ini antara lain membina keluarga, bersahabat, bergaul, bercinta, menikah dan mempunyai anak, bekerjasama, menjadi anggota organisasi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

**d. Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs, Egoistic Needs)**

Setelah kebutuhan berkelompok terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan penghargaan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara lain ingin mendapat ucapan terima kasih, ucapan selamat jika berjumpa, menunjukkan rasa hormat, mendapatkan tanda penghargaan (hadiah), menjadi legislative, menjadi pejabat (mendapat kekuasaan), menjadi pahlawan, mendapat ijazah sekolah, status symbol, dan promosi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa minta ditinggikan derajatnya melalui solat tahajud dan berusaha untuk memenuhi aturan seperti jika ingin dihargai orang lain, maka kita harus menghargai orang lain.

**e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-aktualization Needs, Self-realization Needs, Self-fulfillment Needs, Self-expression Needs)**

Setelah kebutuhan penghargaan terpenuhi, maka muncul kebutuhan baru yang diinginkan manusia, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri atau realisasi diri atau pemenuhan kepuasan atau ingin berprestasi. Contoh kebutuhan ini antara





lain memiliki sesuatu bukan hanya karena fungsi tetapi juga gengsi, mengoptimalkan potensi dirinya secara kreatif dan inovatif, ingin mencapai taraf hidup yang serba sempurna atau derajat yang setinggi-tingginya, melakukan pekerjaan yang kreatif (menulis buku dan artikel), ingin pekerjaan yang menantang. Untuk memenuhi kebutuhan ini, manusia biasanya berdoa dan berusaha untuk memenuhinya.

Hierarki kebutuhan Maslow tersebut didasari dua asumsi, yaitu (1) kebutuhan seseorang tergantung dari apa yang telah dipunyai, dan (2) kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya.

Teori kebutuhan Maslow ini mengandung kelemahan antara lain: 1) sukar membuktikan bahwa kebutuhan manusia itu mengikuti suatu hierarki ; 2) terdapat kekuatan kebutuhan yang berbeda-beda pada setiap bentuk individu, terutama pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi ; 3) timbulnya kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi bukan semata-mata disebabkan telah terpenuhinya kebutuhan yang lebih rendah, melainkan karena meningkatnya karier atau posisi seseorang ; 4) kebutuhan-kebutuhan itu luwes sifatnya sehingga sulit menetapkan suatu ukuran yang memuaskan segala pihak. Walaupun teori hierarki kebutuhan Maslow ini memiliki kelemahan, tetapi teori ini sangat berguna untuk menjelaskan mekanisme motivasi seseorang di dalam suatu organisasi.

Menurut teori Sutrisno (2009) bahwa setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menggambarkan manajer dan pegawai saling terlibat organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu pimpinan dan pegawai untuk memecahkan permasalahan yang ada diorganisasi. Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Karena alasan itu, para pimpinan dan pakar manajemen selalu merumuskan teori tentang motivasi. Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc. Clelland (1987) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:

1. *Need for achievement*. Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. *Need for affiliation*. Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan okongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. *Need for power*. Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat



dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik. Apabila tingkah laku individu tersebut di dorong oleh ketiga kebutuhan, tingkah lakunya akan metampilkan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berprestasi akan tampak sebagai berikut:
  - a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
  - b. Mencari *feedback* (umpan balik) tentang perbuatannya.
  - c. Memilih resiko yang moderat (sedang) didalam perbuatannya dengan memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi.
  - d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
2. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut:
  - a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
  - b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja ama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
  - c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
  - d. Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
3. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:
  - a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
  - b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.





- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

## 2.5. PENELITIAN TERDAHULU

Hasil penelitian terdahulu merupakan informasi tentang penelitian (terdahulu). Dalam hal ini hasil penelitian empirik lebih berarti untuk dirujuk daripada hasil pengkajian yang bersifat konseptual, yaitu dapat berupa dokumen laporan hasil penelitian yang pada umumnya dapat ditemukan dalam jurnal-jurnal ilmiah. Hasil-hasil penelitian merupakan literatur yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia dalam kajian berkaitan pengawasan, motivasi kerja dan kinerja pegawai akan dijelaskan berikut ini.

Sugiharsono (2001) gaya pengawasan yang berorientasi pada tugas dan gaya pengawasan yang berorientasi pada orang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengawasan manager, artinya semakin tinggi kadar kedua gaya pengawasan tersebut akan semakin tinggi pula tingkat efektifitas pengawasan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan teori pengawasan yang ada, maupun hasil penelitian para pakar organisasi di Ohio State University, termasuk penelitian yang dilakukan oleh Lucas, dkk (1992) serta Otley Piere (1995). Oleh karena itu dalam memimpin bawahan (pegawai) pada suatu organisasi, kiranya para pimpinan perlu menampilkan kedua jenis gaya pengawasan tersebut secara lebih jelas dan berkesinambungan. Dengan demikian diharapkan akan tercipta suasana kerja yang formal tetapi tetap terjalin hubungan kekeluargaan yang

hangat antar bawahan (pegawai) dengan pimpinan, sehingga akan mendidik pegawai untuk loyal dan disiplin terhadap organisasi, serta setia kawan terhadap pegawai lain. Akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian Aripin (2008) yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Camat dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Tenjolaya Kabupaten Bogor”, menunjukkan bahwa variabel Pengawasan ( $X_1$ ) berpengaruh kuat secara signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan nilai  $R^2$  (R Square) adalah 0,688. Artinya bahwa 68,8% variasi nilai kinerja pegawai dipengaruhi atau dapat digambarkan oleh variabel Pengawasan

Berdasarkan hasil penelitian Syarif Hidayat (2008) yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Keuangan Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor”, menunjukkan nilai  $R^2$  (R Square) adalah 0,709. Artinya bahwa 70,9% variasi nilai Kinerja Pegawai dipengaruhi atau dapat digambarkan oleh Motivasi.

## 2.6. HIPOTESIS

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu dibuktikan kebenarannya. Hasil pengujian hipotesis ini akan membawa kepada kesimpulan untuk menolak atau menerima hipotesis. Dengan demikian kita dihadapkan kepada dua pilihan agar pemilihan kita lebih terinci dan mudah maka diperlukan hipotesis alternatif yang selanjutnya disingkat  $H_a$  dan hipotesis nol yang selanjutnya disingkat  $H_0$ ,  $H_a$  disebut juga sebagai hipotesis kerja atau hipotesis penelitian yang cenderung dinyatakan dalam kalimat positif, sedangkan  $H_0$  dinyatakan dalam kalimat negatif. Dari judul di atas penulis dapat mengemukakan Hipotesis adalah sebagai berikut:



- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh pengawasan secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh disiplin secara parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja pegawai Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
- H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh pengawasan, disiplin dan motivasi baik secara simultan terhadap kinerja pegawai Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta





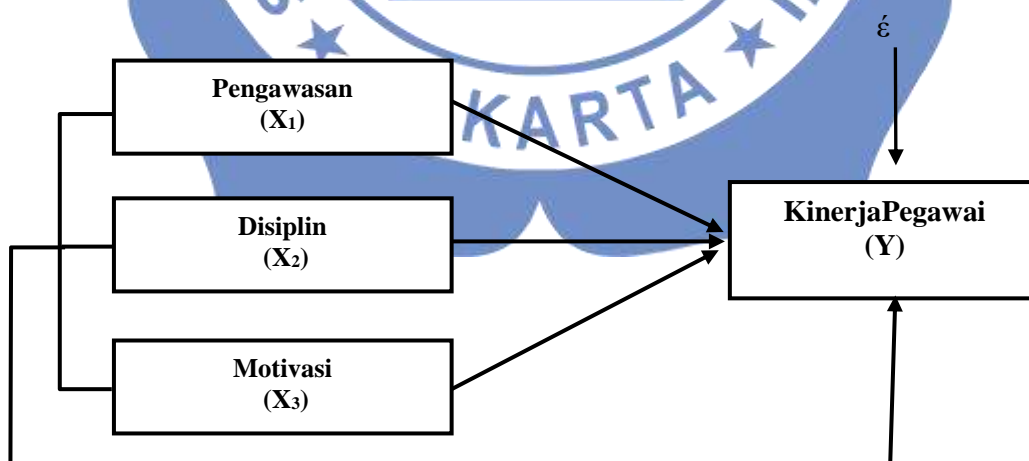
### BAB III

## METODE PENELITIAN

### 3.1. RERANGKA PEMIKIRAN

Pengawasan merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi karena pengawasan merupakan unsur dari manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), setiap unsur mempunyai keterkaitan satu sama lainnya, apabila salah satu unsur tersebut tidak berjalan maka proses manajemen dalam organisasi tidak maksimal. Oleh karena itu perlu adanya pengawasan yang dilaksanakan secara rutin, adil dan sesuai aturan. Selain faktor pengawasan faktor disiplin dan motivasi sangat menentukan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu adanya korelasi antara pengawasan, disiplin dan motivasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Di dalam penelitian ini agar lebih terarah lagi maka, disusunlah kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1. Rerangka Berfikir

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak mengikinkan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta  
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pengawasan ( $X_1$ ), Disiplin ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) merupakan variabel bebas sedangkan kinerja pegawai ( $Y$ ) merupakan variabel terikat. Variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  akan berkorelasi dan saling mempengaruhi terhadap variabel  $Y$  baik secara simultan maupun secara parsial.

### 3.2. OBJEK PENELITIAN

Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel bebas ( $X$ ) yaitu variabel pengawasan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ) dan satu variabel terikat adalah kinerja pegawai ( $Y$ ) pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

Karena penelitian ini merupakan studi kasus yang dilaksanakan satu tempat tertentu pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, maka kesimpulan yang dihasilkan oleh penelitian ini pada hakekatnya hanya berlaku pada objek yang diteliti, dalam hal ini Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

### 3.3. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis memilih lokasi penelitian di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bogor dalam hal ini Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah, yang berlokasi di Cibinong Bogor. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Juni 2018 sampai dengan Juli 2018



### 3.4. OPERASIONAL VARIABEL

#### 3.4.1. Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Mangkunegara (2001), mengatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat beberapa faktor kinerja sebagai standar penilaian prestasi kerja:

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian serta kebersihan
- b. Kuantitas kerja yang meliputi output rutin, serta output nonrutin
- c. Keadaan atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan
- d. Sikap yang meliputi sikap terhadap organisasi, sikap terhadap anggota lain, pekerjaan serta kerjasama.

#### 3.4.2. Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan didalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan.

#### 3.4.3. Disiplin

Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam peraturan pemerintah yang dimaksud dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam



peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin

### 3.4.4. Motivasi

Menurut teori hierarki kebutuhan maslow terdapat lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai ke motivasi yang paling tinggi adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan memiliki, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Adapun penjabaran tentang variabel dapat dilihat dalam tabel 3.1. sebagai berikut:

**Tabel 3.1. Variabel Dimensi dan Indikator**

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item soal
1	Kinerja Sumber: Mangkunegara (2001)	<i>Kualitas</i>	1. Ketepatan 2. Ketelitian 3. Target	1,2,3
		<i>Kuantitas</i>	4. Output rutin 5. Output non rutin	4,5
		<i>Dapat tidaknya diandalkan sikap</i>	6. Mengikuti instruksi 7. Kemampuan berinisiatif 8. Kehatia-hatian 9. Kerajinan 10. Kerjasama	6,7 8,9,10
2	Pengawasan Sumber: T. Hani Handoko (2003)	Menentukan ukuran/pedoman baku/ standart	1. Dibuatnya pedoman pengawasan sebagai acuan 2. Dibuatnya standar ukuran pengawasan	1,2
		Mengadakan penilaian / pengukuran pekerjaan	3. Mengadakan penilaian secara rutin 4. Mengukur hasil penilaian dengan standar yang telah ditentukan 5. Mengkoordinasikan hasil penilaian 6. Menentukan keputusan hasil penilaian	3,4, 5,6
		Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan	7. Membandingkan hasil pekerjaan dengan rencana yang telah ditentukan 8. Membandingkan pelaksanaan pekerjaan dengan rencana pelaksanaan	7,8
		Melakukan tindakan koreksi / perbaikan.	9. Mengoreksi hasil pekerjaan yang diterima 10. Menginformasikan hasil koreksi untuk perbaikan	9,10

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Item soal
3	Disiplin Sumber: PP Nomor 53 Tahun 2010	Kewajiban	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab</li> <li>2. bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara</li> <li>3. masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;</li> <li>4. mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;</li> <li>5. memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat</li> <li>6. menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang</li> <li>7. memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan</li> </ol>	1,2,3, 4,5,6,7
		Larangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. tidak menyalahgunakan wewenang</li> <li>9. tidak menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain</li> <li>10. tidak menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional tanpa seizin Pemerintah</li> </ol>	8,9,10
4	Motivasi Sumber: Maslow (Husaini Usman, 2008)	<i>Kebutuhan fisiologis</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji, tunjangan dan kesejahteraan yang diterima saat ini untuk kebutuhan mendasar</li> <li>2. Penghasilan diluar gaji</li> </ol>	1,2
		<i>Kebutuhan keselamatan</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Memperoleh jaminan hari tua</li> <li>4. Memperoleh jaminan kesehatan</li> </ol>	3,4
		<i>Kebutuhan sosial</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Saling menghargai sesama karyawan</li> <li>6. Adanya hubungan yang baik antara pegawai, pimpinan dan lingkungannya</li> </ol>	5,6
		<i>Kebutuhan penghargaan</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Adanya pengakuan pimpinan atas prestasi yang dicapai dan kedudukan pegawai dalam lembaga</li> <li>8. Adanya pengakuan dari hasil pendidikan formal dan pelatihan yang diperoleh</li> </ol>	7,8
		<i>Aktualisasi diri</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Adanya promosi diri atas kecakapan yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi</li> <li>10. Adanya promosi keterampilan dan potensi diri yang dimiliki pegawai untuk mencapai prestasi</li> </ol>	9,10

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

### 3.4.5. Variabel Bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengawasan, disiplin dan motivasi ( $X_1, X_2, X_3$ ) di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor. Pada penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor setelah pengawasan, disiplin dan motivasi mengalami peningkatan.

### 3.4.6. Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai atau kumulatif dari seluruh unsur ketelitian hasil pekerjaan yang meliputi tanggung jawab, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, taat terhadap instruksi yang diberikan, kemampuan berinisiatif/ prakarsa, kehati-hatian dalam melaksanakan pekerjaan, kerajinan dalam melaksanakan pekerjaan, Loyalitas dalam membantu rekan kerja, Jalinan kerjasama dalam penyelesaian tugas, bahwa semuanya itu dipengaruhi oleh Gaya pengawasan yang tepat di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

## 3.5. METODE PENARIKAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor sejumlah 212 orang PNS.

Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu suatu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.





Berikutnya populasi yang ada diambil sampel dengan menggunakan cara *simple random sampling* dan jumlah responden yang dijadikan sampel dihitung berdasarkan rumus sebagai berikut (Ibnu Widiyanto, 2008):

$$n = N / (1 + N\mu^2)$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

$\mu$  = *Sampling Error*

Dalam penelitian ini kelonggaran ketidaktahuan ditetapkan sebesar 5 persen ( $\mu = 0,05$ ) sedangkan tingkat realibilitas atau ketepatan mencapai 95 persen = 0.95

Dari ketentuan tersebut di atas, maka ukuran sampel diperoleh sebanyak 140 responden. Selanjutnya untuk lebih jelasnya dapat dilihat perhitungan sampel dibawah ini.

$$n = N / (1 + N\mu^2)$$

$$n = 212 / (1 + 212 \cdot 0,05^2)$$

$$n = 138,35 \text{ dibulatkan menjadi } 140 \text{ responden}$$

### 3.6. SUMBER DAN JENIS DATA

Menurut Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar (2008), data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer (*primary data*) dan data sekunder (*secondary data*).

- a. Data Primer (*primary data*) merupakan data penelitian yang secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dimaksud adalah data yang diperoleh melalui daftar pertanyaan (*kuesioner*) dari pimpinan, pejabat dan



pelaksana Pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor yang terpilih sebagai anggota sampel (*responden*) dan wawancara dengan kepala bagian pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

b. Data Sekunder

Data Sekunder (*secondary data*) merupakan data penelitian yang diperoleh dari laporan-laporan Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor serta referensi lain yang ada pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.

### 3.7. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Banyak teknik pengumpulan data dalam kegiatan penelitian, akan tetapi di dalam penelitian ini hanya akan digunakan tiga teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan jenis-jenis data yang dikumpulkan dalam rangka mencari jawaban terhadap masalah penelitian. Teknik pengumpulan data melalui:

- 1) Teknik kuesioner adalah cara pengumpulan data yang dilakukan peneliti terhadap responden pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, dengan cara menyusun daftar pertanyaan (kuesioner), lalu responden diminta untuk menjawab pilihan yang diperlukan, memilih jawaban yang paling tepat menurut dokumen para pejabat atau staf yang membidangi, setiap pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada responden.
- 2) Teknik Observasi adalah peneliti mengadakan pengamatan langsung kepada organisasi yang dijadikan objek penelitian atas pelaksanaan gaya pengawasan, penerapan Kompensasi Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor untuk mendukung data yang diperlukan dalam hasil kuesioner.



- 3) Studi Pustaka adalah pengumpulan data melalui laporan-laporan baik bulanan dan tahunan juga referensi lain seperti peraturan-peraturan yang berlaku.

Untuk perhitungan skor masing-masing responden dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri dari 5 (lima) jawaban yaitu jawaban 1 (satu) artinya sangat tidak setuju, jawaban 2 (dua) artinya tidak setuju, jawaban 3 (tiga) artinya cukup setuju, jawaban 4 (empat) artinya setuju dan jawaban 5 (lima) artinya sangat setuju.

### 3.8. METODE ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini ada empat variabel bebas (X), yakni variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) dan satu variabel terikat (Y). variabel bebas adalah variabel yang secara teoritis dalam penelitian ini diduga mempengaruhi variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang secara teoritis dipengaruhi oleh variabel bebas. Adapun variabel bebas yang dimaksud dalam penelitian ini yakni pengawasan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ). Sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

Data yang berhasil dikumpulkan melalui wawancara langsung dan kuesioner melalui responden pada Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, yang dipilih sebagai anggota sampel, akan dianalisa dengan menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif (analisis statistik, dengan menggunakan bantuan program computer SPSS 20.00).

#### 3.8.1. Analisis Kualitatif

Analisa kualitatif merupakan teknik analisis berupa kegiatan mengamati, memahami, dan menafsirkan setiap data atau fakta serta hubungan diantara data





atau fakta-fakta yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam hipotesis. Fokus analisis kualitatif adalah terikat pada makna dan diskripsi yang umumnya dilukiskan dalam bentuk angka-angka. Dalam hubungan dengan hal tersebut di atas, menurut Faisal menyatakan bahwa muara dari seluruh kegiatan analisis kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan tentang apa yang berhasil kita mengerti berkenaan dengan sesuatu masalah penelitian, dari sini lahir kesimpulan-kesimpulan yang bobotnya tergolong komprehensif dan mendalam.

### 3.8.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif (analisis statistik dengan bantuan computer SPSS) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian, yakni dengan analisis regresi berganda.

Teknik analisis yang digunakan adalah:

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas *Kuesioner*

- a. Uji validitas yaitu untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator. Indikator dikatakan valid jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur atau uji validitas digunakan untuk mengukur kesahihan suatu butir pertanyaan. Butir pertanyaan dianggap valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing skor item pertanyaan dari tiap variabel dengan total skor variabel tersebut. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari inter korelasi antar item, menunjukkan kevalidan instrumen tersebut (Ibnu Widiyanto, 2008). Uji validitas kuesioner menggunakan *Corrected Item Total Correlation*, dimana hubungan dalam item-item



pertanyaan digunakan Uji Korelasi *Product Momment* (Pearson) (Umar, 2002). Rumus Uji Validitas adalah sebagai berikut:

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

Dimana:

$r_{xy}$  = Korelasi *Product Momment* (Pearson)

$\eta$  = Jumlah sample

X = Variabel X

Y = Variabel Y

- b. Uji reliabilitas yaitu untuk menguji kehandalan indikator. Digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari suatu konstruksi/variabel. Butir dalam variabel dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari butir ke butir ketika satu item dihilangkan. Uji reliabilitas kuesioner menggunakan Uji Cronbach (*Alpha*), tingkat reliabilitas dilihat dari nilai cronbach alpha yaitu  $\geq 0,60$  dengan rumus sebagai berikut (Ibnu Widiyanto, 2008).

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_1^2} \right]$$

Dimana:

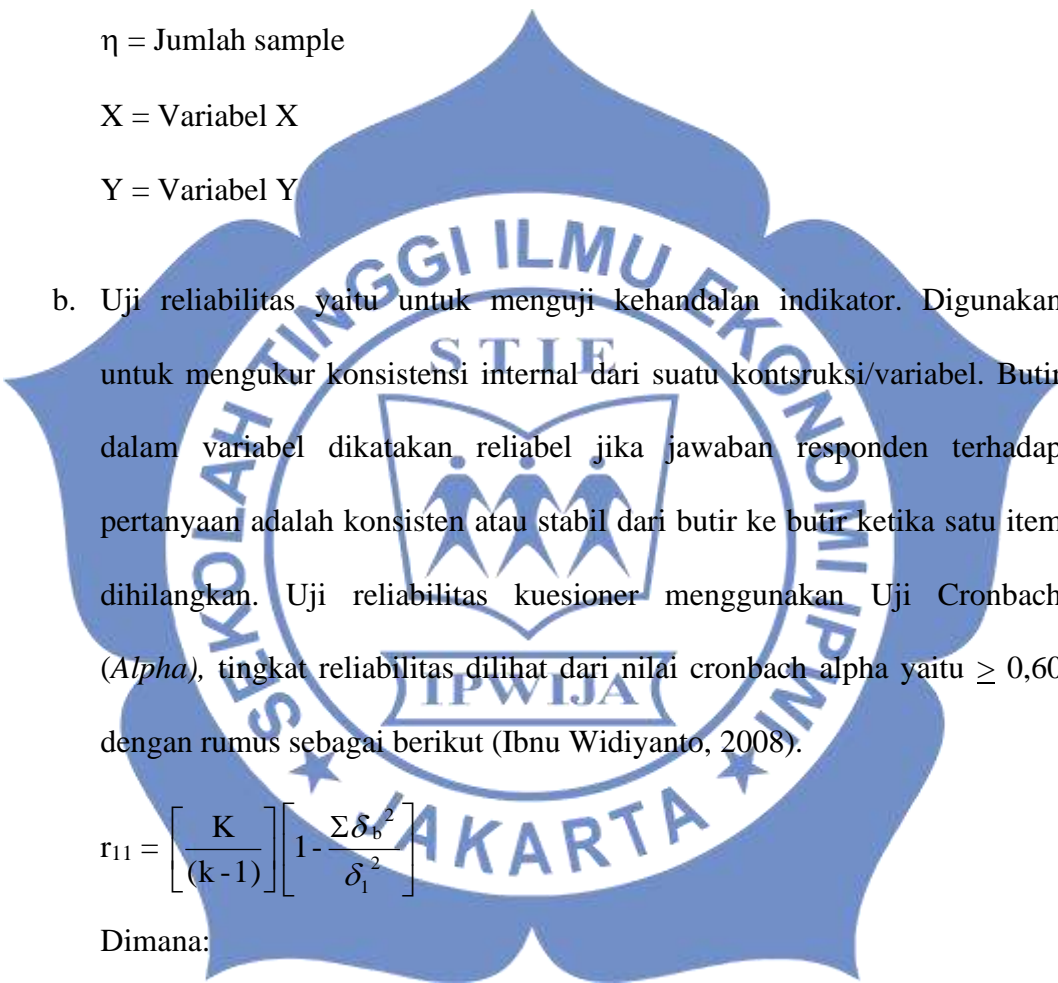
$r_{11}$  = Reliabilitas instrument/kuesioner

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \delta_b^2$  = Jumlah varian butir

$\delta_1^2$  = Varian total

Kriteria reliabel alpha:



0,800 s.d 1,000	=	Sangat Tinggi
0,600 s.d 0,799	=	Tinggi
0,400 s.d 0,599	=	Sedang
0,200 s.d 0,399	=	Rendah
< 0,0200	=	Sangat Rendah

2. *Analisis Regresi Berganda*, dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  atau untuk mengetahui pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$ , dan untuk mengetahui pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama terhadap  $Y$ , dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2004):  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$

dimana:

$Y$  = Variabel dependent

$X_1, X_2$  dan  $X_3$  = Variabel Independent

$a$  = Konstanta

$b_1, b_2$  dan  $b_3$  = Koefisien Regresi

$\varepsilon$  = 0.05

Analisis Regresi diterapkan untuk menelaah kecenderungan perubahan peningkatan kinerja pegawai ( $Y$ ), akibat perubahan pengawasan ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ).

3. Uji signifikansi korelasi/hubungan berganda ( $R$ ) menggunakan Uji – F  
Adalah untuk menguji variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.
4. Uji signifikan parsial atau uji – t yaitu untuk menguji variabel-variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen
5. Uji asumsi klasik





Yaitu untuk mendapatkan nilai pemeriksa yang tidak bias dan efisien (*Best Linear Unbias Estimator/BLUE*) dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil (*Least Squares*). Persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi antara lain:

**a. Uji Normalitas**

Untuk menguji apakah sampel penelitian merupakan jenis distribusi normal maka digunakan pengujian *Normal P-P Plot regression* terhadap model yang diuji. (Santoso, 2003:214). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi ini tidak memenuhi kaidah asumsi normalitas.

**b. Uji Multikolinieritas**

Multicollinearity adalah suatu keadaan terjadinya satu atau lebih variabel bebas yang berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna dengan variabel bebas lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala *Multicollinearity* dilihat dari *Value Inflation Factor (VIF)* variabel bebas terhadap gejala terikat (Santoso 2003:206). Apabila nilai VIF tidak melebihi 5, maka mengidentifikasi bahwa dalam model tidak terdapat *Multicollinearity*.

Jika *non multicollinearity* tidak terpenuhi atau terjadi *multicollinearity* yang tinggi akan menyebabkan:



1. *Standard error* koefisien parameter yang dihasilkan akan meningkat bila terjadi peningkatan *collinearity* diantaranya variabel bebas.
2. Adanya kondisi pada poin satu akan menyebabkan *confidence interval* dari parameter yang diduga semakin melebar.
3. *Confidence interval* yang semakin melebar menyebabkan probabilitas menerima hipotesis yang salah semakin besar.
4. *Standard Error* sangat sensitif terhadap perubahan data meskipun sangat kecil.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar *scatterplot* model tersebut (Ghozali, 2006). Jika membentuk pola tertentu yang teratur, maka regresi mengalami gangguan heterokedastisitas. Jika diagram pencar tidak membentuk pola atau acak, maka regresi tidak mengalami gangguan heterokedastisitas (Prastito, 2004:155 dalam Ramdhany, 2010).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah:

- 1) **Pengawasan (X<sub>1</sub>):** Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel pengawasan menunjukkan pengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
- 2) **Disiplin (X<sub>2</sub>):** Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel disiplin menunjukkan pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
- 3) **Motivasi (X<sub>3</sub>):** Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel motivasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor.
- 4) **Independen (X):** Berdasarkan hasil uji hipotesis bahwa variabel pengawasan, disiplin dan motivasi secara simultan menunjukkan pengaruh positif sangat signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, dengan R<sup>2</sup> sebesar 0.648 atau 64.8 persen. Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = 1.496 + 0.615 x_1 + 0.080 x_2 + 0.282 x_3$$



Dari persamaan regresi tersebut, pengawasan dan motivasi menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan faktor disiplin berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## 5.2 SARAN

1. Meningkatkan pengawasan melalui pengawasan yang dilakukan secara rutin adil dan bijaksana.
2. Motivasi menunjukkan pengaruh positif signifikan, oleh karena itu pimpinan perlu memperhatikan peningkatan indikator motivasi dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis (tunjangan-tunjangan dan pendapatan lainnya seperti Tamsil, Askes, pendidikan dan kesejahteraan) dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor melalui faktor-faktor lain diluar faktor yang diteliti.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## DAFTAR PUSTAKA

- A.F. Stoner James, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Ikrar Mandiri Abadi.
- Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982,
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Bandung, 2002, hln 67, 75.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, (2003), *Manajemen Motivasi*. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Gibson, James L. Invancevich, John M, dan Donnelly, Jame H. Hr., 2000. *Organisasi*, Alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, M.M., jakarta : Bina Aksara
- Handoko, T Hani, 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Harsey, Paul dan Ken Blanchard, (1994), *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, PT Gunung Agung, Jakarta 1997
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Jakarta, PT. Gunung Agung, 1996, hlm 343.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara, 2005, hlm 170.
- Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Sinar Grafika Offset, 2001, hlm 172-173.
- Husaeni Usman, R. Purnomo Setiady Akbar (2006), *Pengantar Statistika*, Edisi Kedua. PT. Bumi Aksara.
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen: Teori, praktek, dan riset pendidikan. Edisi kedua*. Penerbit Bumi aksara. Jakarta.
- James Cribbin, *Kepemimpinan Mengefektifkan Strategi Organisasi*, Jakarta



- Kartono, Kartini. 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Prawiro Sentono, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Ed 1, Yogyakarta : BPFY Yogyakarta. PT. Pustaka Bnaman Pressindo, 1990, hlm 51.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Edisi 12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robin, Stephen, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Prehalindo Siagian, Sondang P, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson. 2000. *Planning Successful Employee Performance* (terj. Ramelan). Jakarta : PPM.
- Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung, 1988, hlm. 129.
- Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kinerja*, Jakarta, PT. Asdi Mahasatya, 2002, hlm 63 , 76-82, 102, 101-118, 108.
- Stephen. P Robbins / San Diego State University, *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke 10. PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. 2000. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung. P. 46-73 Sujarweni,
- Suradinata, Ermaya. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Ramadhan.
- Suradinata, Ermaya. 1997. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah Suatu Pendekatan Budaya*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi. 1991. *Marketing dan Perilaku Konsumen*. Mandar Maju. Bandung.

*Dokumen :*

- Anonymous.2012, *Laporan Tahunan Dinas Pendapatan Daerah 2012*. Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor.
- Anonymous (2008), *Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 11 Tahun 2008 tentang Pembentukan Dinas Daerah menjadi Dinas Pendapatan Daerah*. Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor.