

**PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
KOTA PEKANBARU**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains**



**Oleh :**

**NAMA : MAHARANI BUNGA Z.  
NOMOR MAHASISWA : 187122089  
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU  
2020**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai prasyarat untuk menyelesaikan Program Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik Universitas Islam Riau (UIR). Shalawat beriring salam penuh kerinduan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, manusia mulia sepanjang zaman, beserta keluarga dan para sahabatnya yang telah membawa kita ke alam yang penuh ilmu pengetahuan dan peradaban.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak terdapat kekurangan, baik dari segi tata bahasa, teknik penulisan, segi bentuk ilmiahnya, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan berbagai kritik dan saran perbaikan demi kesempurnaannya.

Dalam penyusunan tesis yang berjudul **Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**, tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak yang memungkinkan tesis ini dapat terselesaikan. Untuk itu, rasa terima kasih sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH. M.CL selaku Rektor Universitas Islam Riau, yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH. M.Hum, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Riau yang telah memberikan dan menyediakan sarana dan prasarana belajar sehingga penulis dapat menimba ilmu dengan maksimal.
3. Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogia, M.Si, selaku ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi yang telah banyak membantu penulis dalam menyusun tugas akhir ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Detri Karya, SE. MA. selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingan, motivasi, nasehat, dan pengarahan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Indra Safri, S.Sos. M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan dukungan serta motivasi sepenuhnya kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Dosen Program Magister (S2) Ilmu Adminsitration Publik Universitas Islam Riau (UIR) yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru beserta pegawai yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini dengan data-data dan solusi yang penulis butuhkan.
8. Kepada ayahanda Khairul Zaman dan ibunda Hj. Nalisda, SPd. M.Si serta abangku Fajar Isra' Delviza, SE, terima kasih atas curahan kasih sayang,

untaian doa, serta motivasi tiada henti dan sangat besar yang tak ternilai harganya bagi penulis. Terima kasih atas semua yang telah engkau berikan, tak akan aku kurangi bakti dan cintaku padamu, dan hanya Allah SWT lah yang mampu membalasnya.

9. Teman-teman seperjuangan Program Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik Universitas Islam Riau (UIR); terima kasih atas semuanya. Hari-hari perkuliahan bersama kalian susah untuk dilupakan dan kupastikan kalian menjadi suatu kenangan yang terindah dalam hidup ini.

Akhirnya kepada Allah SWT penulis memohon semoga bimbingan, bantuan, pengorbanan dan keikhlasan yang telah diberikan selama ini akan menjadi amal kebaikan dan mendapatkan balasan yang layak dari Allah SWT, Amin Yarabbal Alamin

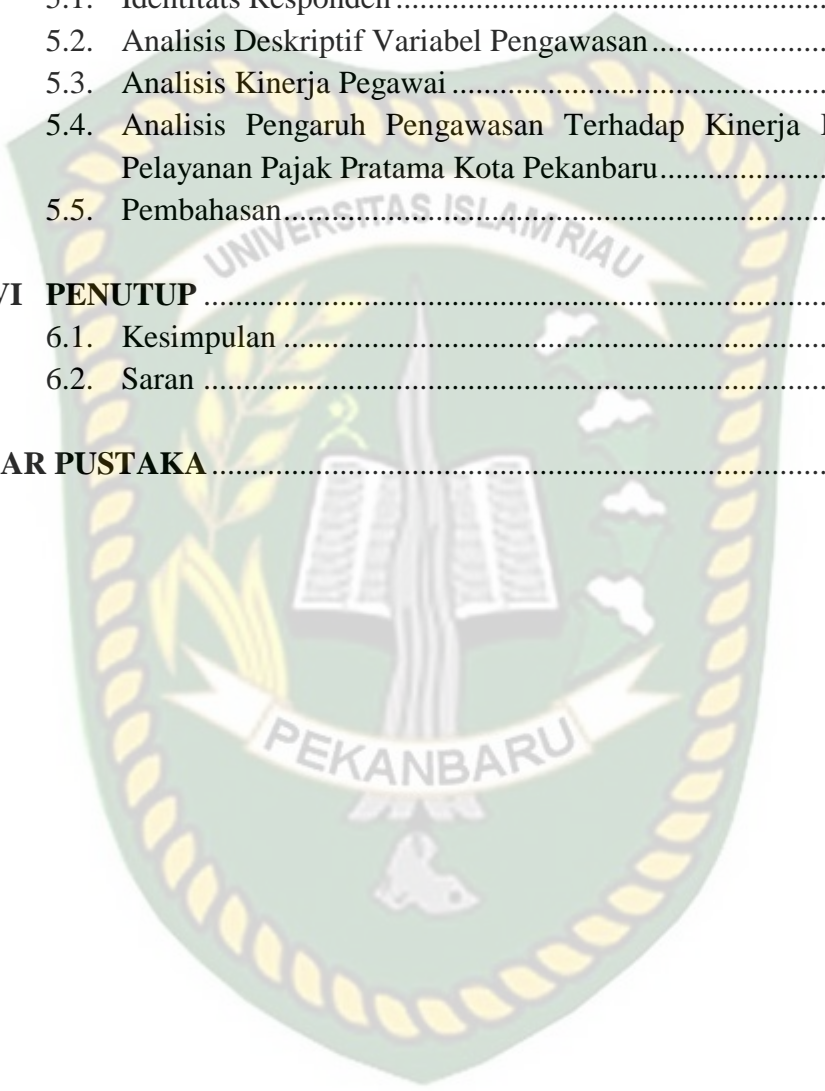
Wassalamu'alaikum Wr. Wb



## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN TESIS .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	15
1.3. Tujuan Penelitian.....	15
1.4. Manfaat Penelitian.....	15
<b>BAB II STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIRAN.....</b>	<b>17</b>
2.1. Studi Kepustakaan .....	17
2.1.1. Konsep Administrasi dan Administrasi Publik .....	17
2.1.2. Konsep Organisasi dan Organisasi Publik .....	20
2.1.3. Konsep Manajemen dan Manajemen Publik.....	23
2.1.4. Pengawasan .....	25
2.1.5. Kinerja .....	35
2.2. Penelitian Terdahulu .....	53
2.3. Kerangka Pikiran .....	56
2.4. Hipotesis .....	57
2.5. Konsep Operasional Variabel .....	57
2.5. Operasional Variabel .....	57
2.6. Teknik Pengukuran.....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>61</b>
3.1. Tipe Penelitian .....	61
3.2. Lokasi Penelitian .....	61
3.3. Informan .....	62
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	62
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	63
3.6. Teknik Analisis Data .....	64
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
4.1. Gambaran Umum Kota Pekanbaru.....	66

4.2. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Tampilan .....	74
<b>BAB V ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN</b> .....	84
5.1. Identitats Responden .....	84
5.2. Analisis Deskriptif Variabel Pengawasan .....	88
5.3. Analisis Kinerja Pegawai .....	111
5.4. Analisis Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.....	128
5.5. Pembahasan.....	134
<b>BAB VI PENUTUP</b> .....	135
6.1. Kesimpulan .....	135
6.2. Saran .....	136
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	137



## DAFTAR TABEL

Tabel I.1.	Hasil Pencapaian Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru Periode 2015-2018 (Dalam %) .....	11
Tabel I.2.	Nilai Rata-Rata Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	12
Tabel II.1.	Penelitian Terdahulu.....	53
Tabel II.2	Konsep Operasional Variabel.....	58
Tabel II.3	Skala Likert .....	59
Tabel II.4	Skala Interval.....	60
Tabel III.1.	Populasi dan Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	62
Tabel IV.1	Kota Pekanbaru Berdasarkan Luas Kecamatan.....	69
Tabel IV.2	Jumlah Penduduk Kota Pekanbaru Ditinjau Dari Kecamatan....	70
Tabel IV.3	Jumlah Agama Resmi Dan Penganutnya Di Daerah Kota Pekanbaru .....	71
Tabel 5.1	Tingkat umur pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	85
Tabel 5.2	Tingkat Pendidikan Responden Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	86
Tabel 5.3	Masa Kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	87
Tabel 5.4	Tanggapan responden mengenai penetapan hasil secara spesifik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	90
Tabel 5.5	Tanggapan responden mengenai pencapaian efektivitas hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	92

Tabel 5.6	Tanggapan responden mengenai pertanggungjawaban hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	93
Tabel 5.7	Tanggapan responden mengenai pendeteksian penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	95
Tabel 5.8	Tanggapan responden mengenai prediksi hasil dapat diandalkan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	97
Tabel 5.9	Tanggapan responden mengenai merancang aktivitas pengendalian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	98
Tabel 5.10	Tanggapan responden mengenai melakukan tolak ukur pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	99
Tabel 5.11	Tanggapan responden mengenai melakukan reaksi terhadap penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	100
Tabel 5.12.	Tanggapan responden mengenai patokan atas kinerja actual pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	102
Tabel 5.13	Tanggapan responden mengenai perbaikan atas penyimpangan pada pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru....	104
Tabel 5.14	Tanggapan responden mengenai pengendalian perbaikan pada pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	105
Tabel 5.15	Tanggapan responden mengenai mengenai melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	106
Tabel 5.16	Tanggapan responden mengenai meningkatkan gairah kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.....	108
Tabel 5.17	Tanggapan responden mengenai meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	109
Tabel. 5.18	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Variabel Pengawasan Kerja .....	110
Tabel 5.19	Tanggapan responden mengenai Tanggung jawab pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.....	113



Tabel 5.20	Tanggapan responden mengenai ketaatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	114
Tabel 5.21	Tanggapan responden mengenai prestasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	115
Tabel 5.22	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Kauntitas Kerja Pegawai.....	116
Tabel 5.23	Tanggapan responden mengenai Kecakapan pegawai dibidang tugas Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	118
Tabel 5.24	Tanggapan responden mengenai keterampilan pegawai melaksanakan tugas Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	120
Tabel 5.25	Tanggapan responden mengenai Kerjasama pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru .....	121
Tabel 5.26	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Waktu Penyelesaian Kerja Pegawai.....	122
Tabel 5.27	Tanggapan responden mengenai Pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat .....	124
Tabel 5.28	Tanggapan responden mengenai Penyelesaian masalah pegawai secara efektif dan efisien.....	125
Tabel 5.29	Tanggapan responden mengenai pegawai Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien.....	126
Tabel 5.30	Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Hasil Kerja Pegawai .....	127
Tabel 5.31	Uji Validitas Pengawasan Kerja (X) .....	129
Tabel 5.32	Uji Validitas Kinerja (Y).....	130
Tabel 5.33	Ringkasan Pengujian Reabilitas Instrumen .....	130
Tabel 5.34	Hasil Analisis Regresi .....	131
Tabel 5.35	Hasil Analisis Koefisien Regresi Sederhana Dan Determinasi ..	132
Tabel 5.36	Hasil Uji T .....	133

## DAFTAR GAMBAR

Gambar. II.1. Kerangka Pemikiran Penelitian Tentang Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.....	56
--	----



**PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
KOTA PEKANBARU**

**ABSTRAK**

**Oleh**

**MAHARANI BUNGA Z.**

Salah satu peran penting yang harus ditekankan oleh suatu instansi agar dapat mencapai tujuannya adalah dengan menciptakan pengawasan yang optimal. Pada dasarnya standar operasional prosedur pengawasan dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru melalui pengamatan dan pengukuran hasil kerja setiap pegawai. Hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijakan, strategi, keputusan, rencana dan program yang telah dianalisa, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya dalam wadah yang disusun agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Adapun tujuan penelitian ini yaitu pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru. Metode yang digunakan adalah deskriptif dan kuantitatif. Populasi dan sampel yaitu Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal dan pegawai sebanyak 43 orang. Teknik pengumpulan data wawancara serta analisis data secara deskriptif melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pengawasan kerja dikemukakan bahwa sebahagian responden menyatakan dalam kategori sangat baik dengan pengawasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru. Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai dikemukakan bahwa sebahagian responden menyatakan tidak baik dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru. Kemudian disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pengawasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

**Kata Kunci : Pengawasan Kerja, Kinerja**

***EFFECT OF SUPERVISION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE  
PRATAMA TAX SERVICE OFFICE PEKANBARU CITY***

***ABSTRACT***

***By***

***MAHARANI FLOWER Z.***

*One of the important roles that must be emphasized by an agency in order to achieve its goals is by creating optimal supervision. Basically, the standard operating procedure for supervision is carried out at the Pekanbaru City Primary Tax Office through observation and measurement of the work results of each employee. The results achieved are compared with the targets and standards that have been set previously. Supervision is carried out in an effort to ensure that activities are carried out in accordance with policies, strategies, decisions, plans and programs that have been analyzed, formulated and predetermined in a framework designed to improve employee performance. The purpose of this study is the effect of supervision on employee performance at the Pekanbaru City Primary Tax Office. The methods used are descriptive and quantitative. Population and sample are Head of Pekanbaru City Primary Tax Office, Head of General Subdivision and Internal Compliance and 43 employees. The technique of collecting interview data and analyzing data descriptively through a quantitative approach. This study concludes that from the results of the descriptive analysis it can be concluded that overall job supervision stated that some respondents stated that they were in the very good category with work supervision at the Pekanbaru City Primary Tax Office. From the results of the descriptive analysis it can be concluded that the overall performance of the employees stated that some of the respondents stated that they were not good with the performance of the employees at the Pekanbaru City Primary Tax Office. Then it is concluded that there is a significant effect of work supervision variables which have a significant effect on employee performance variables at the Pekanbaru City Primary Tax Office.*

***Keywords: Work Supervision, Performance***



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Keberadaan sebuah instansi dalam bentuk apapun, baik dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya pada tempatnya bekerja. Sumber daya manusia dengan produktivitas kerja yang tinggi memungkinkan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi/instansi.

Dalam sebuah organisasi tenaga kerja merupakan aset yang paling penting dalam menjalankan kegiatan organisasi, untuk setiap mencapai target-target ditetapkan. Untuk menjalankan kegiatan tersebut pegawai sebagai tenaga kerja diharapkan dapat melaksanakan kegiatan organisasi dengan semaksimal mungkin.

Pegawai termasuk organ penting yang memiliki peran dan fungsi yang besar didalam keberhasilan sebuah instansi pemerintahan, karena ia adalah perpanjangan tangan pemerintah dalam segala aspek pelaksanaan kegiatan pemerintah terutama pembangunan baik di perkotaan ataupun perdesaan. Hal tersebut sesuai dengan visi dan misi pegawai itu sendiri, yaitu memberikan pelayanan yang baik, setia dan serius bekerja.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai salah satu institusi pemerintah di bawah Departemen Keuangan yang mengemban tugas untuk mengamankan penerimaan pajak Negara, dituntut untuk selalu dapat memenuhi pencapaian

target penerimaan pajak senantiasa meningkat dari tahun ke tahun di tengah tantangan perubahan yang terjadi dalam kehidupan sosial maupun ekonomi di masyarakat. sesuai dengan fungsinya berkewajiban melaksanakan pembinaan, pelayanan, pengawasan, dan penerapan sanksi perpajakan terhadap pelaksanaan kewajiban perpajakan wajib pajak berdasarkan ketentuan yang digariskan dalam peraturan perundang-undangan perpajakan.

Pajak merupakan iuran rakyat kepada Negara (yang dapat dipaksakan) berdasarkan Undang-Undang dengan tidak mendapatkan kontra prestasi yang langsung dan digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum untuk menyelenggarakan pemerintahan suatu Negara. Sumber keuangan dari suatu rumah tangga negara adalah untuk menyelenggarakan pemerintahan dan melakukan pembangunan, untuk itu di perlukan dana yang cukup banyak. Pajak merupakan sumber keuangan negara yang utama.

Instansi yang memiliki tugas dalam bidang perpajakan pada wilayah Kota ialah Kantor Pelayanan pajak pratama (KPP) pratama yang mana dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62/PMK.01/2009 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak pada pasal 58 yang berisi KPP Pratama mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan, dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Tidak Langsung Lainnya, Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-

undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, KPP Pratama menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, serta penilaian objek Pajak Bumi dan Bangunan;
- b. Penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan;
- c. Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya;
- d. Penyuluhan perpajakan;
- e. Pelaksanaan registrasi Wajib Pajak;
- f. Pelaksanaan ekstensifikasi;
- g. Penatausahaan piutang pajak dan pelaksanaan penagihan pajak;
- h. Pelaksanaan pemeriksaan pajak;
- i. Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak;
- j. Pelaksanaan konsultasi perpajakan;
- k. Pelaksanaan intensifikasi;
- l. Pembetulan ketetapan pajak;
- m. Pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan;
- n. Pelaksanaan administrasi kantor.

Fungsi Kantor Pelayanan Pajak yaitu melakukan pengumpulan dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, pengamatan potensi perpajakan dan ekstensifikasi wajib pajak, penelitian dan penatausahaan surat pemberitahuan

tahunan, surat pemberitahuan masa serta berkas wajib pajak, penerimaan pajak, penagihan, pemeriksaan, penerapan sanksi perpajakan, dan pelaksanaan administrasi kantor pelayanan pajak sehingga dengan demikian kantor pelayanan pajak mempunyai peranan yang sangat besar dalam pelaksanaan administrasi perpajakan nasional. Terlaksananya tugas dan peranan dari kantor pelayanan pajak akan sangat penting dalam pemenuhan target penerimaan pajak nasional.

Untuk struktur organisasinya, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru terdiri dari :

1. Kepala Kantor
2. Jabatan Fungsional
3. Sub Bagian Umum
4. Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal
5. Bagian Pelayanan
6. Bagian Penagihan
7. Bagian Pemeriksaan
8. Waskon II

Pengawasan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru ini dilakukan oleh Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal. Bagian ini bertugas untuk melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, pengelolaan kinerja pegawai, dan sebagainya.

Salah satu peran penting yang harus ditekankan oleh suatu instansi agar dapat mencapai tujuannya adalah dengan menciptakan pengawasan yang optimal. Pengawasan merupakan suatu proses untuk mengamati, meneliti mengevaluasi



dan jika perlu dilakukan tindakan korektif agar pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan. Pengawasan ini perlu untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak berlarut-larut yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Pengawasan yang dijalankan dengan baik dan kontinu akan mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai dan menciptakan suatu semangat kerjasama kelompok yang dapat merangsang setiap pegawai untuk lebih baik. Hal ini akhirnya akan sanggup meningkatkan produktifitas kerja pegawai yang akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, pengawasan dilakukan oleh seorang pemimpin atau pengawas yang akan langsung menegur dan memberikan bimbingan kepada bawahannya untuk memperbaiki kesalahan tersebut.

Pada dasarnya standar operasional prosedur pengawasan dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru melalui pengamatan dan pengukuran hasil kerja setiap pegawai. Hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijakan, strategi, keputusan, rencana dan program yang telah dianalisa, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya dalam wadah yang disusun.

Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan pengawasan, yang mana salah satunya untuk mengukur pengawasan dilakukan melalui penerapan tingkat kedisiplinan kerja pegawai. Disiplin kerja yang harus di patuhi oleh pegawai pada kantor KPP Pratama Kota Pekanbaru adalah :

1. Setiap pegawai harus mematuhi segala peraturan yang ada dikantor
2. Berpakaian yang sesuai dengan peraturan kantor
3. Jam kerja sesuai dengan peraturan kantor
4. Jam masuk kerja kantor pukul 07.30. WIB
5. Jam istirahat pukul 12.15 sampai dengan pukul 13.00. WIB
6. Jam pulang kerja kantor pukul 17.00 WIB
7. Bagi pegawai yang tidak masuk akntor bukan karena cuti sanksi pemotongan tunjangan sebesar 5% dari gaji yang akan di terima oleh pegawai
8. Bagi pegawai yang terlambat masuk kerja akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan tunjangan sebbesar 2,5% dari gaji yang akan di terima pegawai.

Dalam setiap bagian kantor yang mempunyai fungsinya masing-masing, kedisiplinan pegawainya sangat diperlukan. Akan tetapi, kesadaran akan pentingnya sikap yang disiplin masih kurang melekat dar benak para pegawainya. Ketidak disiplin para pegawai dapat dilihat dari 2 aspek, yang pertama dari segi ketepatan waktu, jam kantor yang biasanya di mulai pada pukul 07.30, tetapi pegawainya datang pada pukul 08.00 ataupun lebih dari jam yang seharusnya ditentukan, ada pula pegawai yang datang tepat waktunya, tetapi hanya datang untuk mengisi daftar hadir selanjutnya pergi lagi, jam istirahat seharusnya yang seharusnya dimulai pukul 12.15 s/d 13.00 tetapi ada pegawai yang dengan sengaja meninggalkan ruangan sebelum jam istirahat dimulai dan kembali ke

kantor jauh setelah jam istirahat selesai. Tentu saja ini sangat berpengaruh terhadap keefektifan penyelesaian pekerjaan.

Banyak pekerjaan yang tertunda dan tidak selesai tepat pada waktunya. Aspek ketidak disiplin yang kedua, dapat dilihat melalui tanggung jawab dari para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Ada saja pegawai yang menunda-nunda pekerjaan, sering keluar ruangan/kantor dan seringkali tidak mengikuti kegiatan kantor. Selain itu pada saat jam kerja adapula pegawai yang hanya bersantai, bahkan ada pegawai yang tidur pada saat jam kerja berlangsung. Tentu hal ini akan berpengaruh pada produktivitas kerja pegawainya, akan ada pekerjaan yang molor, akibatnya akan muncul banyak komplain dari masyarakat karena ketidakpuasan, baik dari segi pelayanan maupun hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan masyarakat. Untuk meminimalisir ketidak disiplin pegawai kantor tersebut, diperlukan adanya pengawasan yang baik oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap hal tersebut. Dengan adanya pengawasan, diharapkan para pegawai lebih disiplin dalam aspek waktu, dan tanggung jawab dan aturan yang berlaku.

Melalui pengawasan dapat dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi, antara lain kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, kelemahan pelaksanaan dan kerjanya. Rintangan-rintangan yang di alami, kegagalan ataupun kesuksesan yang dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan. Suatu pengawasan yang baik harus bersifat membidik dalam arti mendidik kearah kerja yang baik dan menjauhkan kemungkinan-kemungkinan adanya penyelewengan. Pengawasan dilaksanakan pimpinan bukanlah untuk mencari-cari kesalahan,

pengawasan ditujukan agar rencana instansi dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

Maka untuk mencapai tujuan organisasi secara internal maupun eksternal dibutuhkan kinerja pegawai yang baik dan terukur. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja sebagai akibat suatu tindakan seseorang dalam melaksanakan tugas dengan dilandasi oleh kemampuan, sikap dan motivasinya. Perbedaan unjuk kerja individu dalam situasi kerja adalah akibat adanya perbedaan karakteristik individu dan situasi berbeda. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal.

Kinerja Institusi dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan bagi institusi, keuntungan yang diperoleh akan dipetik oleh kedua belah pihak. Bagi pegawai keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sedangkan bagi kantor keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan kantor.

Pertama-tama harus di ketahui dahulu pengertian mengenai Kinerja yang mana menurut LAN (dalam Sedarmayanti, 2009: 50) prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/ penampilan kerja. Selanjutnya Mangkunegara (2012: 9) kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adanya



indikasi bahwa rendahnya kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pekanbaru Tampan dalam melayani wajib pajak terlihat dari indikasi terjadinya:

1. Pengaduan-pengaduan (*complain*) dari pihak user/pelanggan atas ketidakpuasan mereka dalam mendapatkan pelayanan
2. Rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan disebabkan oleh kurangnya tanggung jawab dan kesadaran serta kerja sama yang mendalam dari para pegawai

Hal ini dapat disebabkan oleh faktor yang datang dari diri pegawai (*intrinsik*) dan dari luar diri pegawai (*ekstrinsik*). Selama ini pengukuran kinerja hanya terbatas pada penilaian atas pencapaian target penerimaan pajak yang dibebankan oleh kantor pelayanan pajak, sedangkan aspek penilaian lainnya belum menjadi perhatian seperti seperti kepuasan wajib pajak atas kualitas pelayanan perpajakan hal ini begitu penting karena tentunya segala pelayanan yang dilakukan tentunya untuk masyarakat bukan hanya untuk Pemerintah semata.

Perspektif lainnya dalam penilaian kinerja kantor pelayanan pajak adalah pada penilaian kinerja proses pelayanan, yaitu pengukuran kinerja yang menekankan pada kecepatan dan kemudahan wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak. Kecepatan dan kemudahan tersebut hanya dapat dilakukan dengan penyusunan sistem dan prosedur yang ringkas dan tidak dengan birokrasi yang berbelit. Sehingga kondisi ini dapat menekan terjadinya permainan atau penggelapan dana pajak antara oknum pegawai dengan wajib pajak.

Untuk mengukur kinerja bagi instansi vertikal di bawahnya, Direktorat Jenderal Pajak (DPJ) telah menetapkan indikator yang di kenal dengan istilah Key Performance Indicator (KPI) atau indikator kinerja kunci sebagai standarnya. Dalam Key Performance Indicator (KPI) sudah ada standar mengenai kinerja dalam hal pelayanan maupun pelaksanaan pengawasan terhadap wajib pajak. Masing-masing komponen tugas pelayanan dan tugas pengawasan standarnya secara nasional mengenai hasil yang harus dicapai. Secara periodik satu semester 6 (enam) bulan kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak (DPJ) akan mengeluarkan hasil kinerja masing-masing Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang akan di bandingkan dengan standar Key Informan Indicator (KPI) yang telah ditetapkan setiap bulannya, kemudian hasilnya di umumkan melalui internet ke seluruh KPP di Indonesia, sehingga masing-masing unit pelaksana teknis tersebut dapat mengetahui bagaimana kinerjanya sekaligus dapat membandingkan dengan unit-unit satu level yang lainnya (Kantor Pelayanan Pajak (KPP), 2019)

Dengan kondisi diatas yang telah dijelaskan diatas, maka pegawai KPP Pratama Pekanbaru diharapkan sudah mencapai kondisi ideal sebagai pegawai dengan kinerja yang baik. Namun ternyata fakta dilapangan kinerja pegawai KPP Pratama Pekanbaru belum menunjukkan hasil seperti yang di harapkan karena masih berada dibawah standar KPI seperti di jelaskan tabel di bawah ini :

**Tabel 1.1**  
**Hasil Pencapaian Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota**  
**Pekanbaru Periode 2015-2018 (Dalam %)**

Triwulan	2015	2016	2017	2018	Target Triwulan
I	83	78	73	76	80
II	85	80	81	77	80
III	87	76	80	75	80
IV	82	75	78	72	80

Sumber: Data Sekunder Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, 2019

Jumlah pegawai KPP Pratama Pekanbaru sebanyak 67 orang. Penilaian kinerja yang digunakan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru berbentuk Indikator Kinerja Utama (IKU) atau *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu serangkaian indikator kinerja yang terukur dan memberikan informasi mengenai sejauh mana kita telah mencapai target. Indikator Kinerja Utama yang baik menggambarkan jelas dan terukur hasil kerja yang diharapkan. Target yang ditetapkan perusahaan adalah 80%. Penilaian kinerja tersebut dilakukan setiap tiga bulan sekali.

Dari tabel 1.1 dapat dilihat pencapaian target kinerja pegawai dari tahun 2015 sampai dengan 2018. Berdasarkan tabel pencapaian kinerja, terjadi penurunan pencapaian target kinerja dari tahun 2015 sampai dengan 2018, dan pada tahun 2018 tidak ada pegawai yang mampu mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini menyebabkan apa yang diharapkan perusahaan tidak sesuai dengan kenyataan yang terjadi, serta akan menghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk mengetahui gambaran kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, berikut data mengenai dimensi kinerja pegawai yang penulis peroleh dari Kepala Bagian SDM dan Umum:

**Tabel 1.2**  
**Nilai Rata-Rata Kinerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

No	Dimensi	Nilai	Nilai Ideal
1	Kualitas Kerja	70	80
2	Kuantitas Kerja	68	80
3	Tanggung Jawab	65	80
4	Kerjasama	75	80
5	Inisiatif	67	80

Sumber: Data Sekunder Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat diketahui nilai dari semua dimensi kinerja pegawai kurang dari nilai ideal yaitu 80, nilai dari dimensi kualitas kerja pegawai masih jauh dibawah nilai ideal yaitu 70, artinya hasil kerja pegawai kurang dari standar yang telah ditentukan, kemudian nilai dari dimensi kuantitas kerja pegawai yaitu 68, artinya jumlah kerja pegawai kurang dari target yang telah ditentukan perusahaan, kemudian nilai dari dimensi tanggung jawab pegawai yaitu 65, artinya pegawai kurang bertanggungjawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga pegawai tersebut tidak dapat menyelesaikannya dengan tepat waktu, kemudian nilai dari dimensi kerja sama yaitu 75 hampir mendekati nilai ideal, artinya disini pegawai kompak dan mempunyai tingkat kerja sama yang tinggi dengan pegawai lain dalam mengerjakan pekerjaan, dan yang terakhir nilai dari dimensi inisiatif yaitu 67, artinya masih kurangnya inisiatif pegawai untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya tanpa menunggu perintah atasan.

Berdasarkan fenomena diatas, maka dapat diketahui bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru belum optimal, belum mencapai target yang ditentukan dalam Indikator Kinerja Utama yaitu 80%, yang disebabkan masih kurang optimalnya kualitas, kuantitas, tanggung



jawab dan inisiatif kerja dari pegawai. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang bermasalah yang dapat mempengaruhi atau memberikan dampak yang buruk terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian Andhika Ardiansyah (2010) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pengawasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai. Untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik, maka pimpinan perlu memperhatikan beberapa faktor penting seperti lingkungan kerja karyawan, ketrampilan serta keahlian karyawan dan juga perlu memperhatikan sistem pengawasan yang perlu diterapkan kepada karyawan. Lingkungan kerja kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik itu faktor organisasi seperti rekrutmen dan seleksi yang buruk, kurangnya komunikasi baik antara atasan dan bawahan serta komunikasi antara bawahan dengan bawahan, pengawasan kerja yang lemah serta kebijakan dan peraturan yang kurang sesuai dengan kondisi yang ada.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dijumpai beberapa fenomena sebagai berikut:

- a. Pelayanan dalam pembayaran pajak ini dinilai kurang optimal, dilihat dari penyelesaian pengurusan pembayaran paja yang tidak tepat waktu karena keterbatasan pegawai bagian pelayanan dan prosedur yang tidak terlalu jelas penyampaiannya oleh masyarakat yang datang melakukan pembayaran pajak.
- b. Pengawasan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal merupakan proses pemantauan kegiatan organisasional untuk mengetahui

apakah tujuan organisasi sesuai dengan harapan. Pengawasan yang dilakukan atasan untuk mengontrol pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak dilakukan secara rutin dan berkala sehingga masih banyak pegawai yang melakukan pekerjaan dengan salah dan menyelesaikan dengan waktu yang lama, contohnya pegawai tidak dapat menyelesaikan laporan keuangan dengan tepat waktu dan benar karena tidak diawasi secara langsung sehingga terjadi eksalahan dalam penyelesaian laporan tersebut.

- c. Berkaitan dengan kinerja pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yang rendah juga dapat dilihat dari seringnya terjadi keterlambatan dalam melaksanakan pekerjaan, diantaranya masih terdapat beberapa pegawai yang tidak memanfaatkan waktu kerja dengan baik bahkan sambil menonton ataupun bermain game ketika bekerja ataupun sedang membuat laporan hasil pekerjaan. Akibatnya target penyelesaian tugas sulit untuk terealisasi. Keterlambatan ini disebabkan oleh karena jadwal kerja yang tidak teratur karena pegawai sering terlambat datang. Selain itu juga pegawai sering meninggalkan jam kantor untuk keperluan di luar kedinasan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang kurang baik, sehingga perlu ditingkatkan.

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam dengan melaksanakan penelitian di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Wilayah Sumatera Barat Riau dengan judul **“Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalahnya adalah :

- a. Bagaimanakah pengawasan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru?
- b. Bagaimanakah kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru?
- c. Bagaimanakah pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam melakukan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pengawasan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru
- b. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru
- c. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

## 1.4. Manfaat

- a. Bagi peneliti diharapkan untuk dapat meningkatkan ilmu dalam bidang ilmu administrasi publik terutama menyangkut permasalahan kinerja dan pengawasan.

- b. Bagi organisasi diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian dengan permasalahan yang sama dimasa yang akan datang.
- c. Bagi kepala instansi diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi pihak manajemen tentang pentingnya peningkatan kinerja pegawai melalui pengawasan.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Konsep Administrasi

Administrasi merupakan salah satu alat/tonggak dalam sebuah pelaksanaan pembangunan. Karena tanpa adanya pengadministrasian dengan baik maka proses pembangunan tidak akan dapat berjalan dengan lancar.

Menurut Siagian (2008:2) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi diatas. Pertama, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui. Kedua, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu.

Atmosudirjo (dalam Zulkifli, 2010: 17) menyatakan bahwa administrasi merupakan seperangkat kegiatan tertentu dan terarah yang berlangsung untuk memimpin serta mengendalikan organisasi modern yang menjadi wahana suatu urusan sekaligus berlangsung didalamnya.

Memandang kerjasama manusia mencapai tujuan sebagai objek studi ilmu administrasi, maka ada 10 dimensi yang perlu dipahami dalam konsep

administrasi yang dikemukakan oleh Atmosudirdjo (dalam Zulkifli, 2010:21-23)

sebagai berikut :

- a. Administrasi merupakan suatu fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu dalam masyarakat modern. Eksistensi dari pada administrasi berkaitan dengan organisasi, artinya administrasi terdapat didalam suatu organisasi.
- b. Administrasi merupakan suatu hayat atau kekuatan yang memberikan hidup atau gerak kepada suatu organisasi. Tanpa administasi yang sehat maka organisasi akan tidak sehat pula. Pembangkit administrasi sebagai suatu kekuatan atau enerrgi atau hayat adalah administrator yang harus pandai menggerakkan seluruh sistemnya yang terdiri atas para manajer, staff, dan personil lainnya.
- c. Administrasi merupakan suatu fungsi tertentu untuk mengendalikan, menggerakkan, mengembangkan, dan mengarahkan suatu organisasi yang dijalankan oleh administrator dibantu oleh bawahannya, terutama para manajer dan staff.
- d. Administrasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang secara bersama-sama merupakan badan pimpinan dari pada suatu organisasi.
- e. Administrasi merupakan suatu seni (*art*) yang memerlukan bakat, ilmu, pengetahuan dan pengalaman.
- f. Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan bersama atau proses kerjasama antara sekelompok orang-orang tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kerjasama orang-orang tersebut berlangsung secara organisasi
- g. Administrsi merupakan suatu jenis tingkah laku atau sikap kelakuan social yang tertentu (*administrative behaviour or administration as special type of social behavior*) yang memerluka sikap dan mental tertentu serta merupakan suatu tipe tingkah laku manusia tertentu (*special tpe of human behaviour*).
- h. Administrasi merupakan suatu teknik atau praktek yang tertentu, suatu tata cara yang memerlukan kemampuan atau mengerjakan sesuatu yang memerlukan kemampuan, kemahiran, keterampilan(*skills*) yang hanya dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.
- i. Administrasi merupakan sistem yang tertentu, yang memerlukan input, tranformasi, pengolahan dan output tertentu.
- j. Administrasi merupakan suatu tipe manajemen tertentu yang merupakan *overall manajemen* dari pada suatu organisasi. Pada hakikatnya manajemen merupakan pengemdalian dari sumber daya-sumber daya menuju ketercapaian suatu prapta (*objective*) tertentu. Sumber daya-sumber daya (*resources*) dimaksud meliputi: orang-orang (*man*), uang (*money*), mesin-mesin (*machine*), bahan atau peralatan (*materials*), metode-cara teknik(*methods-technology*), ruang (*space*), enaga atau energy (*energy*, dan waktu (*time*), dalam istilah administrasi tercakup adanya pesan, tugas tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan oleh para pemilik organisasi.

Administrasi menurut Reksohadiprawiro (dalam Widjaja, 2008: 37) adalah tata usaha yang mencakup setiap pengaturan yang rapi dan sistematis serta penentuan fakta-fakta secara tertulis dengan tujuan memperoleh pandangan yang menyeluruh serta hubungan timbal balik antara satu fakta lain.

Mengacu pada perspektif jasa pelayanan sebagai produk suatu lembaga, konsep administrasi diartikan sebagai proses kegiatan yang menghasilkan sejumlah keterangan tertulis yang dibutuhkan oleh satu atau sekelompok orang tertentu. Keterangan itu cenderung dimanfaatkan untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai kebutuhan atau tujuan lainnya. Seperti permasalahan pokok yang dikemukakan oleh Pasolong (2007: 2) antara lain : Siapa yang harus melayani dan dilayani dan siapa yang harus mengatur dan diatur. Dalam hal ini, manusia sebagai subjek untuk melayani dan manusia pulalah yang menjadi objek untuk dilayani. Manusialah yang harus menjaga keteraturan kehidupannya dan manusia itu sendiri yang harus memecahkan seluruh permasalahan kehidupan sosialnya.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa yang menjadi bahan baku administrasi ialah manusia. Karena manusia merupakan sumber adanya kepentingan manusia, khususnya keberadaannya sebagai makhluk social yang bermasyarakat. Konsekuensinya ialah administrasi bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi dengan segala kegiatan mulai merencanakan sampai pada evaluasi demi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Objek disiplin ilmu administrasi Negara adalah pelayanan publik sehingga yang perlu dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi public. Syafiie (2005:32)



dalam bukunya yang berjudul “Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia”, mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari administrasi Negara, yaitu:

- a. Tidak dapat dielakan (*unavoidable*)
- b. Senantiasa mengharapkan ketaatan (*expect obedience*)
- c. Mempunyai prioritas (*has priority*)
- d. Mempunyai pengecualian (*has exceptional*)
- e. Puncak pimpinan politik (*top management political*)
- f. Sulit diukur (*difficult to measure*)
- g. Terlalu banyak mengharapkan dari administrasi public (*more is expected of public administration*)

Menurut Siagian (2003:7) administrasi Negara secara singkat dan sederhana dapat didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu Negara dalam usaha mencapai tujuan negara.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi itu adalah proses kerja sama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien, jadi tanpa adanya kerja sama suatu organisasi itu tidak dapat akan berjalan dengan baik.

### **2.1.2. Konsep Organisasi**

Orang mendirikan organisasi mempunyai maksud agar tujuan tertentu dapat dicapai melalui tindakan bersama yang telah disetujui bersama. Dengan organisasi, tujuan dan sasaran dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien dengan cara dan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Idealnya, konsep dapat dilaksanakan apabila para organisatoris atau manajer yang ada dalam organisasi paham tentang tugas dan tanggung jawabnya.

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan alat untuk mencapai tujuan.



Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur kerjasama, orang yang bekerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.

Menurut Siagian (2008:6) organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Dari definisi diatas menunjukkan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi sebagai wadah dimana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
- b. Organisasi sebagai rangkaian hirarki dan interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Gibson, et. Al (2010:6) mendefinisikan ”organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri”.

Menurut Robbin (2008:4) ”organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan”.

Menurut Weber (dalam Thoha, 2009:98) bahwa : suatu organisasi atau kelompok kerja sama ini mempunyai unsur kekayaan sebagai berikut :

1. organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut.
2. organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan proses interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.
3. organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama didalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.
4. organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki (*hierarchy*).

Konsekuensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf. Menurut Etziomi (dalam Thoha, 2009 : 100), mengemukakan ”konsep organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu”.

Pada organisasi tersebut masing-masing personil yang terlibat di dalamnya diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dikoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tujuan organisasi tersebut dirumuskan secara musyawarah, sebagai tujuan bersama yang diwujudkan secara bersama-sama. Pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam industri atau dunia kerja lainnya terlihat apabila bergerak tidaknya suatu organisasi ke arah pencapaian tujuan sangat tergantung pada kemampuan manusia dalam menggerakkan organisasi itu ke arah tujuan yang telah ditentukan.

Dengan organisasi tercipta keterpaduan pikiran, konsepsi tindakan dan ketrampilan yang dimiliki oleh tiap-tiap personil yang terlibat didalamnya untuk berhimpun menjadi satu kesatuan kekuatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuannya.

### 2.1.3. Konsep Manajemen

Menurut Prajudi (dalam Syafiie, 2005:268), manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja tertentu.

Pendapat Siagian (2008:5) manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian, dapat dikatakan bahawa manajemen merupakan inti dari administrasi karena memang manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi.

Menurut Haiman (dalam Manullang, 2009:1) manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam menggerakkan organisasi, seorang pemimpin harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang baik, dimana menurut Terry dan Rue (2010:9) adalah sebagai berikut:

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (oraganisasi)
- c. *Staffing* (kepegawaian)
- d. *Motivating* (motivasi)
- e. *Controlling* (pengawasan)

Sedangkan menurut Gie (dalam Zulkilfli, 2010 : 28) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Pembuat Keputusan
- c. Pengarahan
- d. Pengorganisasian
- e. Penyempurnaan

Menurut Salam (2007:176) manajemen pemerintahan adalah upaya instansi pemerintah untuk mengelola negara agar tercapai ketertiban, kesejahteraan, dan kemakmuran Negara.

Manajemen Pemerintahan Daerah di Indonesia dilandasi oleh Undang-Undang Dasar 1945 yang memberikan hak otonomi yang luas, nyata, dan bertanggungjawab. Hal ini diperkuat oleh ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Otonomi Daerah yang berisikan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumber daya Nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan pusat dan daerah dalam rangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Soekarno (2006 : 70), aktivitas manajemen dapat dipisahkan dalam aktivitas-aktivitas komponen yang meliputi:

- a. Perencanaan, adalah aktivitas-aktivitas pengumpulan data dan informasi beserta pemikiran untuk menentukan apa yang hendak dicapai, di mana semuanya itu harus dijalankan, bila mana waktunya, oleh siapa-siapa saja yang harus menjalankan.
- b. Pengorganisasian, adalah tindak lanjut untuk menyambut pelaksanaan rencana yang telah ditentukan untuk dilaksanakan.
- c. Pengkoordinasian, adalah meliputi hubungan kerja sama secara teratur dan lancar dan berbagai macam aktivitas yang harus dilaksanakan.
- d. Pengendalian, adalah mengarahkan agar seluruh aktivitas ataupun usaha tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.



- e. Pengawasan, adalah suatu usaha agar semua dan keputusan yang telah dibuat dapat dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan, diputuskan, dan dikomandokan.

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi Perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi actuating (Pelaksanaan) justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

#### **2.1.4. Pengawasan**

##### **a. Pengertian Pengawasan**

Rencana merupakan dasar dan titik tolak dalam kegiatan pelaksanaan, selanjutnya dalam pelaksanaan pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan rencana, perlu dilakukan tindakan pencegahan. Alat untuk mencegah penyimpangan dan penyelewengan tersebut adalah pengawasan.

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan seefisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Pimpinan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dimana terjadi hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan

sehingga, dapat merangsang semangat dan kegairahan kerja pegawai dan menimbulkan rasa pada diri pegawai bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan.

Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana.

Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

Menurut George R. Terry (2005:232) menjelaskan bahwa : pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.

Menurut Handoko (2010:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan

adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Siagian (2010:25) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Lubis (2010:153) mengidentifikasi pengawasan sebagai berikut :  
Pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi-intruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan itu.

Menurut Purwanto (2001:76) pengertian dari supervisi atau pengawasan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

Sejalan dengan pandangan diatas pengertian pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai sasaran dan objek yang diperiksa.

Sedangkan secara langsung pengawas bertujuan untuk :

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijaksanaan dan perintah
- b. Menertibkan arahan kegiatan pekerjaan
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasinya yang tengah berjalan

Menurut Moekidjat (1999:119) terdapat cirri-ciri pengawas yang efektif antara lain ;

- a. Ia memenuhi keinginan pegawai-pegawai bawahannya
- b. Ia selalu memberi keterangan yang sebaik-baiknya kepada pegawai-pegawainya
- c. Ia mengizinkan pegawai-pegawai bawahan menggunakan kebijaksanaan dan keputusan-keputusan.
- d. Ia tidak melampaui batas wewenang dari para ahli
- e. Membuka pintu selebarnya

Menurut Nawawi (1998:4) pengawasan dapat dibedakan dalam dua kelompok besar yaitu :

- a. Fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah di bidang pengawasan dalam membantu Presiden sebagai Administrator Pemerintahan yang tertinggi dalam mengendalikan administrasi negara. Dengan kata lain, fungsi pengawasan dilaksanakan oleh badan/organisasi/unit kerja yang volume dan beban kerja atau tugas pokoknya di bidang pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh badan ini terhadap aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan disebut sebagai pengawasan dari luar (ekstern).
- b. Fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh setiap atasan langsung terhadap bawahannya dalam mewujudkan manajemen yang sehat di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing. Pengawasan ini disebut sebagai pengawasan atasan langsung sebagai pelaksanaan fungsi pengawasan atasan langsung (pengawasan intern). Untuk melaksanakan tugas pengawasan ini, setiap atasan langsung dapat melakukannya sendiri dan dapat pula menunjuk sejumlah pembantu, misalnya berupa tim tetap atau berkala.

## **b. Macam-Macam Pengawasan**

Menurut Soewarno Handyaningrat (2000:144) terdapat macam-macam pengawasan yakni ;

### **1. Pengawasan dari dalam (*internal control*)**

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit



pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit pengawas bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini digunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan. Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat melakukan tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

## 2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

## 3. Pengawasan preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud perencanaan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan preventif disebut pre audit. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha ;

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan system prosedur, hubungan dan tata kerjanya

- b. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
- c. Menentukan kedudukan. Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya
- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian kerjanya
- e. Menentukan system koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan
- f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

#### 4. Pengawasan Represif

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan represif ini disebut post audit. Adapun pengawasan represif ini dapat digunakan system-sistem pengawasan sebagai berikut ;

- a. Sistem komperatif
- b. Sistem verikatif
- c. Sistem inspektif
- d. Sistem investigatif

Dari defenisi para ahli tersebut jelas bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan dua hal yang saling melengkapi. Lebih lanjut mengatakan bahwa didalam pengawasan terdapat dasar penggolongan dari pengawasan itu yakni :

- Waktu pengawasan
- Objek pengawasan

- Subjek pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan maka pengawasan itu dapat digolongkan atas ;

1. *Personal observation*
2. *Oral report* (laporan lisan)
3. *Written report* (laporan tertulis)
4. *Control by exception*

Adapun bentuk pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tiga cara :

- a. Pengawasan Langsung berupa :  
Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan, hal ini menjadikan kontak langsung diantara yang mengawasi dengan yang diawasi.
- b. Pengawasan melalui laporan lisan adalah dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan. Wawancara yang ditujukan kepada orang-orang yang diawasi dapat memberikan gambaran akan hal-hal yang akan diketahui.
- c. Pengawasan tidak langsung berupa :  
Laporan tertulis adalah merupakan suatu pertanggung jawaban si pekerja mengenai kegiatan/pekerjaan yang dilaksanakan.

Menurut Soewarno Handyaningrat (2000:150) adapun syarat-syarat dari pengawasan antara lain ;

- a. Menentukan standar pengawasan baik dan dapat dilaksanakan
- b. Menghindarkan adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri
- c. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang

Menurut SP Siagian (2008:113) sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pengawasan adalah ;

1. Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana
2. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana
3. Bahwa seseorang sungguh – sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional dan tidak atas dasar personal likes and dislikes
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan dan terutama keuangan

Menurut Handoko (2010:361) ada beberapa tipe dasar pengawasan yaitu ;

- a. Pengawasan pendahuluan  
Pengawasan pendahuluan sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standard atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahapan kegiatan diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.
- b. Pengawasan concurrent atau pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan  
Pengawasan ini dilakukan selama sesuatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “double check” yang lebih menjamin ketepatan suatu kegiatan.
- c. Pengawasan umpan balik (feedback control)  
Pengawasan umpan balik juga dikenal past action controls, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab penyimpangan dari rencana atau standard ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat histories, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

Lebih lanjut Situmorang dan Juhir (1998:31) menambahkan bahwa pengawasan atasan langsung dilakukan melalui unsur-unsur berikut ini :

- a. Penggarisan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsi serta uraiannya yang jelas pula.



- b. Perincian kebijakan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaannya oleh bawahan yang menerima pelimpahan wewenang dari atasan.
- c. Rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, bentuk hubungan kerja antar kegiatan tersebut dan hubungan kerja antar berbagai kegiatan beserta sasaran yang harus dicapainya.
- d. Prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas dari atasan kepada bawahan.
- e. Pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang merupakan alat bagi atasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan dan penyusunan pertanggungjawaban baik mengenai pengelolaan keuangan.
- f. Pembinaan personil yang terus menerus agar para pelaksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang menjadi tanggungjawabnya dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

Menurut William Newman dalam Handoko (2010:367) terdapat lima langkah prosedur penetapan sistem pengawasan yakni :

- a. Merumuskan hasil yang diinginkan, manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang elas seperti pengurangan biaya over head atau meningkatkan pelayanan pelanggan., perlu dirumuskan lebih jelas seperti pengurangan biaya over head dengan 12% atau menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu tiga hari. Disamping itu hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.
- b. Menetapkan petunjuk. Tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi dan memperbaiki adanya penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan. Tugas penting menejer adalah merancang program pengawasan untuk menemukan sejumlah indfikator yang terpercaya sebagai petunjuk apabila tindaka

koreksi perlu diambil. Terdapat beberapa perkiraan apa hasil yang diinginkan tercapai atau tidak menurut Newman ;

1. Pengukuran masukan, perubahan dalam masukan pokok akan mengisyaratkan manajer untuk merubah atau mengambil tindakan koreksi.
  2. Hasil-hasil pada tahap permulaan, bila hasil dari tahap permulaan lebih baik atau jelek daripada yang diperkirakan maka perlu dilakukan penilaian kembali. Penjualan awal yang menggembarakan akan merupakan indikasi yang sangat berguna bagi keberhasilan di waktu yang akan datang.
  3. Gejala-gejala, Ini adalah kondisi yang tampaknya berhubungan dengan hasil akhir, tetapi tidak secara langsung mempengaruhinya.
  4. Perubahan dalam kondisi yang diasumsikan. Perkiraan mula-mula didasarkan atas asumsi-asumsi dengan kondisi normal. Perubahan yang tidak diharapkan seperti pengembangan produk baru oleh pesaing atau kekurangan bahan akan menunjukkan perlunya penilaian kembali taktik dan tujuan perusahaan.
- c. Menetapkan standar petunjuk dan hasil akhir. Penetapan standar untuk petunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting prancangan proses pengawasan Tanpa penetapan standar manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.

- d. Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik. Langkah keempat dalam perancangan suatu siklus pengawasan adalah menetapkan sarana untuk pengumpulan informasi petunjuk dan perbandingan penunjuk terhadap standar. Jaringan kerja komunikasi dianggap baik apabila aliran tidak hanya ke atas tetapi juga ke bawah kepada siapa yang harus mengambil tindakan koreksi. Disamping itu jaringan juga harus efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan kepada personalia kunci yang memerlukan.
- e. Menilai informasi dan mengambil tindakan koreksi. Langkah terakhir adalah perbandingan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan.

### **c. Indikator Pengawasan Kerja**

Menurut Handoko (2010:363) Untuk mempermudah dalam pelaksanaan realisasi tujuan, maka harus melalui fase pelaksanaan. Indikator pengawasan kerja yakni ;

1. Menetapkan standar pelaksanaan
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan
4. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

### **2.1.5. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi

disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Pengertian kinerja menurut Siagian (2010:166) adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job description*nya.

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya.

Pengertian kinerja menurut Manullang (2008:132) adalah Suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang hams dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja menurut Mangkunegara (2010:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian menurut Hasibuan (2010:34) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dan menurut Kartono (2009:32) pengertian dari kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang



telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawai.

Kinerja menurut Indrastuti (2008:48), mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seseorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Dari pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya di lihat dari kualitas dan kuantitasnya.

Kinerja adalah tingkat terhadap para pegawai dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia / penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

#### **b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai**

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko (2010:98), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Keterampilan atau Pengalaman  
Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.
- b. Faktor Pendidikan  
Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya inembutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.
- c. Umur  
Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.
- d. Sarana Penunjang  
Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari pegawai tersebut berkurang.
- e. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja  
Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.
- f. Faktor Motivasi  
Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun

kelompok Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Simamora (2011:340), yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah :

1. Memikat dan Manahan orang di dalam Organisasi  
Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang memuaskan, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan, dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.
2. Penyelesaian tugas yang handal  
Setiap pegawai diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang memuaskan, Lingkungan kerja, Pencapaian pekerjaan, Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Disiplin waktu kerja, Ketelitian dalam bekerja, Tanggung jawab pegawai.
3. Perilaku Inovatif dan spontan  
Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktifitas-aktifitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktifitas-aktifitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan pegawai. Seperti Kerja sama dengan rekan sekerja, Tindakan protektif, Gagasan Konstruktif, Pelatihan diri pegawai.  
Menurut Rucky (2010:9) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai yaitu :

- Sarana dan prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki seperti bangunan, *lay out*, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

- Proses kerja atau metode kerja

Bila objeknya sebuah perusahaan manufaktur maka team ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.



- Kemampuan sumber daya manusia

Yaitu kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata dilapangan.

- Gairah kerja/motivasi

Gairah kerja sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia suatu perusahaan, untuk itu perlu diperhatikan sistem imbalan/penggajian yang mencakup insentif dan bonus dan penilaian prestasi kerja.

- Kualitas

Kualitas akan sangat membantu perusahaan terutaraa yang meliputi ketelitian, kesesuaian, kecakapan, kesungguhan, tanggung jawab

Sedangkan menurut Indrastuti (2008:50), kriteria - kriteria yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian yang berfokus pada karakteristik pribadi seperti : loyalitas, keandalan, keterampilan, kemampuan dan kejujuran
2. Kriteria berdasarkan perilaku berfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan, seperti ketelitian dalam bekerja, bekerja sama dengan rekan sekerja, disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dan kesungguhan dalam bekerja
3. Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai, seperti bertanggung jawab akan pekerjaan, tepat waktu dalam bekerja, kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa



pencapaian kinerja seorang pegawai ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 — 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi Kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan membuat rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan, bahwa mereka sudah lebih diperhatikan, baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan.

Menurut Muchdarsyah (2010:30) bahwa kerja produktif, memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan faktor pendukung yaitu:

- Kemampuan kerja yang tinggi
- Kompensasi yang dapat memenuhi kebutuhan minimum
- Jaminan sosial yang memadai
- Kondisi kerja yang manusiawi
- Hubungan kerja yang harmonis.

Menurut Manullang (2008:43), Motivasi berasal dari bahasa latin *moferere*, yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia utamanya.

Kemudian Minardi (2009:73) juga berpendapat bahwa motivasi adalah Keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Dari beberapa pengertian motivasi maka dapat kita simpulkan bahwa motivasi adalah suatu unsur yang dapat mendorong seseorang sehingga mengakibatkan orang tersebut bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki. Unsur-unsur yang dapat mendorong seseorang untuk bertindak sesuai dengan apa yang dikehendaki dapat kita bagi dua :

1. Kebutuhan materil, seperti besarnya upah atau gaji dan penerimaan lain yang berupa uang, gula, beras dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan Non material, seperti lingkungan kerja, kesempatan maju, dan memperhatikan rasa harga diri pegawai tersebut dan Lain sebagainya

Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mengetahui apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan memberikan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

### **c. Dimensi Penilaian Kinerja**

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa dimensi atau kriteria yang perlu diperhatikan. Menurut Gomes (2010:74) dimensi yang perlu diperhatikan itu adalah :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan pengetahuannya

4. *Creativenessian*, keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang timbul
5. *Cooperation*, yaitu kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)
6. *Dependability*, yaitu kesadaran yang dapat dipercaya dalam hal ini kehadiran dan penyelesaian pekerjaan
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya
8. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

#### **d. Tujuan dan Manfaat Kinerja pegawai**

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah :

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
3. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
4. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten pegawai.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gap atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

#### **e. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.



Menurut Martoyo (2010:120) penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja pegawai.

Kinerja pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dampak penilaian kinerja individu pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan oleh orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara gampang dan tidak adil. Perasaan-perasaan serupa berkecamuk pada saat para pekerja tidak mengetahui atau memahami kriteria yang digunakan untuk menilai mereka atau saat mereka melihat penilaian kinerja terlampaui kritis dari pada membantu.

Menurut Simamora (2008:338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Kemudian Siagian menambahkan bahwa ada empat elemen kunci dalam suatu sistem penilaian kinerja yaitu :

- Sasaran penilaian adalah kinerja para pegawai sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut.
- Standar kinerja digunakan sebagai alat ukur.

- Alat pengukur kinerja ciri-cirinya adalah mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritis, dapat diversifikasi oleh orang lain
- Menghasilkan penilaian kinerja setiap pegawai.

Menurut Thoha (2012:221), penilaian kinerja diartikan sebagai proses mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur dan mengembangkan kinerja pegawai dalam organisasi. Setiap komponen dari definisi diatas mengacu pada suatu bagian penting dari penilaian yaitu : unsur identifikasi yang mengacu pada bidang apa yang menjadi fokus perhatian, unsur observasi mengidentifikasi bahwa seluruh kriteria penilaian harus melalui observasi terlebih dahulu, unsur pengukuran mengacu pada ciri-ciri utama penilaian dan unsur pengembangan menyarankan agar penilaian kinerja harus lebih daripada penilaian yang sederhana dari kinerja dimasa yang akan datang. Hal ini ditujukan agar pegawai yang dinilai menerima umpan balik penilaian.

Berbeda dengan Handoko yang mendefinisikan penilaian kinerja juga sebagai proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian berkomunikasi dengan pegawai. Dalam hal ini penilaian disebut sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Kinerja pegawai atau pegawai perlu diperhatikan guna mempertahankan kepuasan pelanggan bahkan meningkatkannya. Dampak penilaian kinerja individu pegawai memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja pegawai. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji,

promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan bagi orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara serampangan dan tidak adil.

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan beberapa manfaat bagi suatu organisasi perusahaan. “Hasil-hasil dari penilaian prestasi kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif dapat dipromosikan atau tidak, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh penilaian kinerja. Tambahan pula, Organisasi sering mencoba untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota mereka dengan mengaitkan pelaksanaan berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap rating yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja.

Dampak penilaian kinerja atas organisasi akan membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan komensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat mernasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi dan pelatihan.

#### **f. Unsur-unsur Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan (2010:95), unsur-unsur penilaian kinerja pegawai dapat meliputi sebagai berikut:

1. Kesetiaan dan tanggung jawab  
Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan, mentaati, maiaksanakan, dan inengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung javvb.
2. Kepemimpinan  
Kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk menyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.
3. Tanggung jawab  
Kesanggupan seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya.
4. Kreativitas dan prakarsa  
Kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengarnbil langkali-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasannya.
5. Ketaatan  
Kesanggupan seorang tenaga kerja utnuk mentaati segala ketetapan,peraturan, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.
6. Kerja sama  
Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang besar

#### **g. Pengukuran Kinerja Pegawai**

Menurut Indrastuti (2008:49) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja pegawai adalah :

1. Disiplin kerja, dalam melaksanakan kegiatan di perusahaan sangat diperlukan keteraturan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk setiap bagian atau untuk setiap personil dengan memperhatikan disiplin waktu yang harus ditaati.
2. Tenaga kerja yang terampil / skill dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan dari jasa Perbankan seoptimal mungkin sehingga pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kerja sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat



3. Fasilitas kerja, penggunaan peralatan kerja yang baik yang serba otomatis akan dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien.
4. Pembiayaan merupakan faktor penting dalam mewujudkan sasaran pelayanan masyarakat.

#### **h. Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada dua indikator, yaitu (Mangkunegara, 2010:69):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### **2.1.6. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja**

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan efisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana.

Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

Menurut Handoko (2010:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan sehingga kinerja yang baik akan tercapai.

Siagian (2001:25) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Sejalan dengan pandangan diatas pengertian pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai sasaran dan objek yang diperiksa.

Sedangkan secara langsung pengawas bertujuan untuk :

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijaksanaan dan perintah
- b. Menertibkan arahan kegiatan pekerjaan
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasinya yang tengah berjalan

Bentuk kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan lebih efektif dan efisien yang telah ditentukan perlu adanya jalinan kerja sama yang baik, dan juga merupakan salah satu syarat terciptanya kerja sama antara bawahan dan atasan, bawahan dengan bawahan sehingga jelas terlihat fungsi, tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pengawasan diterapkan secara sungguh-sungguh ataukah sekedar mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh pegawai dan seberapa besar peningkatan kinerja pegawai yang telah tercapai. Upaya meningkatkan hubungan kerja sama sangat penting karna sangat jelas unsur pengawas dengan pelaksana. unsur pelaksana tidak semata-mata orang-orang bawahan melainkan bagian terpenting untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan pemimpin salah satunya yaitu melaksanakan pengawasan secara efektif dan efisien. Kerena pengawasan merupakan fungsi pimpinan yang pokok, pimpinan harus mempunyai alat-alat pengawasan dalam hal-hal yang diperlukan, tetapi ia tetap harus menggunakan pertimbangan di dalam pelaksanaan dan pengembangannya. Pengawasan dalam arti fungsi pimpinan bukan dalam arti menguasai bawahannya, tetapi dalam arti memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap usaha-usaha daripada bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang dimaksudkan.

Berdasarkan uraian diatas menurut Handayani (1990:152) mengatakan hubungan pengawasan dan kinerja pegawai bahwa :“Pengawasan merupakan sebuah proses untuk mengatur, mengarahkan dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Proses yang dimaksudkan adalah usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dilakukan secara terus menerus sehingga upaya meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif dan efisien.”

Berdasarkan definisi hubungan di atas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi merupakan suatu kewajiban kelompok pimpinan yang bersifat lebih intern. Hal demikian juga berkaitan dengan hubungan yang perlu diciptakan dan dibina meliputi hubungan antara orang-orang dalam organisasi itu sendiri sebagai bagian dari keseluruhan hubungan kerja baik resmi atau tidak berdasarkan pada prinsip-prinsip pokok yaitu : suasana kerja yang



menyenangkan, mengembangkan kemampuan bawahan samapai tingkat yang tinggi, menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan potensinya.

Kesimpulan dari uraian diatas bahwa kinerja tanpa pengawasan sangatlah tidak efektif untuk mencapai tujuan pelaksanaan pengawasan untuk meningkatkan kinerja dapat diperhatikan dari berbagai sudut pandang secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi acuan dalam penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut :

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No.	Judul	Nama Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Bandung	Rizki Gumelar (2018)	Pengawasan dan kinerja	Kesimpulan yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan hasil hitung angket dengan SPSS (Statistical Product and Service Solutions), wawancara dan observasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang besar antara pengawasan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan faktor lain yang tidak terdefinisi, cukup mempengaruhi variabel kinerja pegawai, selain variabel pengawasan. Dengan demikian, hipotesis konseptual mengenai pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai teruji.
2.	Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai	Suharriza Nur Abyad (2017)	Pengawasan dan kinerja	Kesimpulan dalam penelitian ini adalah nilai t Hitung sebesar 22,058 sementara itu untuk harga-

	Pada kantor Bappeda kabupaten kutai kartanegara			harga keritis dari nilai t tabel adalah 2,552 yang berarti bahwa $t_{test} > t_{tabel}$ yaitu $22,058 > 2,552$ dengan nilai kritis $n - 20$ dengan taraf signifikansi 0,01 artinya dengan demikian. Dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dari variabel pengawasan terhadap variabel kinerja pegawai pada kantor Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara.
3.	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Banten	Ridwan Hasanuddin (2018)	Pengawasan dan kinerja	Berdasarkan analisis regresi di peroleh nilai koefisien korelasi product moment sebesar 0.870, artinya terdapat hubungan yang kuat antara pengawasan dengan kinerja pegawai dan bernilai positif, berarti jika pengawasan ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat atau sebaliknya, jika pengawasan berkurang maka kinerja pegawai akan menurun. Sedangkan nilai koefisien determinasi didapat sebesar 0.758 ini berarti sebesar 75,8% kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengetahuan manajemen, sedangkan sisanya sebesar 24,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya persamaan regresi didapat nilai sebesar $Y = 14,348 + 0,788 X$ , ini berarti nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 14.348 menyatakan bahwa apabila

				tidak ada pengetahuan manajemen ( $x=0$ ) maka kinerja pegawai hanya sebesar 0.788 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan dilingkungan DPPKD Provinsi Banten sudah sangat baik.
--	--	--	--	---

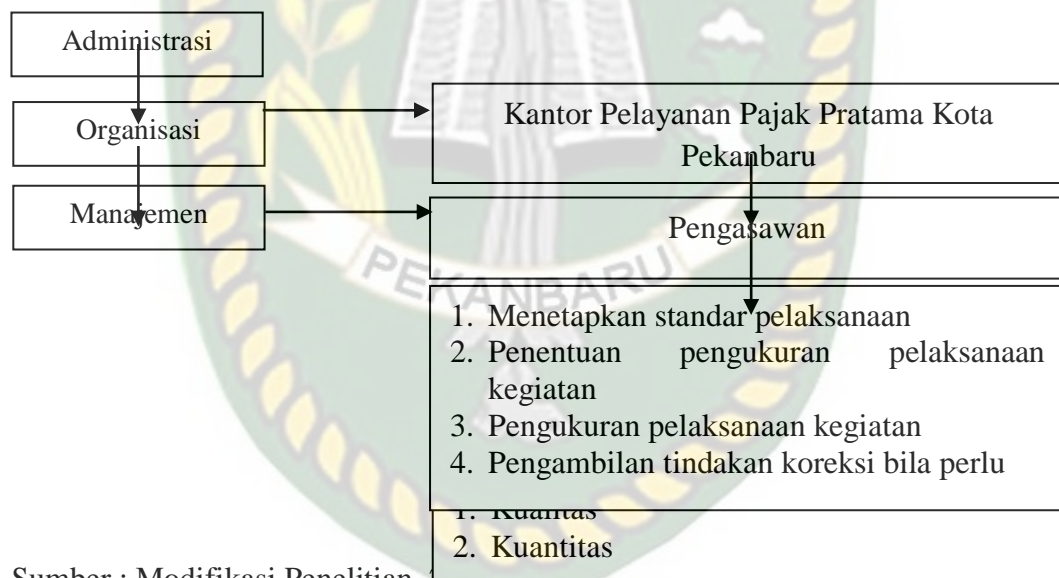
Adapun perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian ini antara lain yaitu :

1. Penelitian Rizki Gumelar (2016), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian pengawasan dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.
2. Penelitian Suharriza Nur Abyad (2014), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian pengawasan dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah variabel tambahan satu yaitu variabel motivasi kerja, objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.
3. Penelitian Ridwan Hasanuddin (2016), persamaan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat judul dengan variabel penelitian pengawasan dan kinerja pegawai. Sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan dari variabel penelitian **“Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru”** kemudian diukur dengan acuan dari beberapa teori yang dijadikan indikator serta fenomena yang terjadi, maka penulis menjelaskan hubungan tersebut agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penafsiran makna dan maksud penelitian. Untuk lebih jelas, teori yang dijadikan indikator akan menampilkan pada gambar sebagai berikut:

**Tabel. II.1**  
**Kerangka Pemikiran Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**



Sumber : Modifikasi Penelitian, 2020

#### 2.4. Hipotesis

Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Diduga pengawasan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru sudah dilakukan secara optimal
- b. Diduga kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru mengalami peningkatan



- c. Diduga pengawasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

## 2.5. Konsep Operasional

Untuk menghindari pemahaman yang berbeda tentang konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini, maka dikemukakan konsep sebagai berikut :

- a. Pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.
- b. Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan *job descriptionnya*.

## 2.6. Operasional Variabel

Untuk memudahkan arah penelitian ini yang terdiri dari dua variabel, maka dilakukan operasional variabel yang tertuang pada tabel disamping ini :

**Tabel II.1 Konsep Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pengawasan (X) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan (Handoko, 2010:359).	1. Penetapan standar pelaksanaan	a. Penetapan hasil secara spesifik b. Pencapaian efektivitas hasil c. Pertanggungjawaban hasil	Likert
	2. Penentuan pelaksanaan	a. Pendeteksian penyimpangan	

	kegiatan  3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan  4. Tindakan koreksi atau melakukan perbaikan	b. Prediksi hasil dapat diandalkan c. Merancang aktivitas pengendalian  a. Melakukan tolak ukur b. Melakukan reaksi terhadap penyimpangan c. Patokan atas kinerja actual  a. Perbaikan atas penyimpangan b. Pengendalian perbaikan c. Melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul d. Peningkatan gairah kerja	
Kinerja (Y): adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010:67).	1. Kuantitas Kerja  2. Kualitas Hasil Kerja	a. Tanggung jawab b. Ketaatan c. Prestasi kerja  a. Kecakapan dibidang tugas b. Penyelesaian secara efektif dan efisien c. Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien	Likert

Sumber : Handoko (2010) dan Mangkunegara (2010)

## 2.7. Teknik Pengukuran

Dalam perhitungan sering digunakan skala likert yang pengukurannya sebagai berikut :

**Tabel II.2 Skala Likert**

No.	Klasifikasi Jawaban	Skor
1.	Sangat baik	5
2.	Baik	4
3.	Cukup baik	3
4.	Tidak baik	2
5.	Sangat tidak baik	1

Sumber : Ridwan (2010:13)

Untuk mengumpulkan segala informasi yang diperlukan dalam membuktikan hipotesis maka penulis melakukan penyebaran angket penelitian yang nantinya data kualitatif dikonversikan menjadi data kuantitatif. Untuk menentukan kriteria tanggapan yang didapatkan dari keseluruhan variabel adalah dengan menggunakan perhitungan rentang skala (Irianto, 2009 : 22) sebagai berikut :

Rentang skala = skor tertinggi – skor terendah

$$\frac{\text{banyak bilangan}}{5} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga dapat diperoleh kategori jawaban responden masing-masing yaitu :

**Tabel II.3 Skala Interval**

No.	Klasifikasi Jawaban	Rentang Skala
1.	Sangat baik	4,21 – 5,00
2.	Baik	3,41 – 4,20
3.	Cukup baik	2,61 – 3,40
4.	Tidak baik	1,81 – 2,60
5.	Sangat tidak baik	1,00 – 1,80

Sumber : Irianto (2009 : 22)

Dokumen ini adalah Arsip Miik :



### **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**



Untuk memperoleh data-data yang benar dan lengkap, maka metode-metode yang penulis gunakan dalam mengumpulkan serta membahas hasil penelitian ini adalah :

### **3.1. Tipe Penelitian**

Tipe deskriptif yaitu tipe penelitian yang menggambarkan mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian. Kemudian melalui pendekatan kuantitatif, yaitu menjawab dan memecahkan masalah-masalah dengan melakukan pemahaman dan pendalaman secara menyeluruh dan utuh dari objek yang diteliti agar di peroleh gambaran yang jelas. Metode penelitian kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Pengukuran variabel-variabel biasanya dilakukan dengan instrumen-instrumen penelitian sehingga menghasilkan data berupa angka-angka yang dapat dianalisis menggunakan prosedur-prosedur statistik. (Creswell, 2013).

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yang beralamat di Jalan Ring Road Arengka II Kota Pekanbaru. Adapun alasan melakukan penelitian pada instansi ini karena ditemuinya permasalahan pegawai terkait pengawasan kerja dan kinerjanya.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi diartikan sebagai <sup>61</sup>ulan elemen yang mempunyai karakteristik tertentu yang sama mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih

menjadi anggota sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.1. Populasi dan Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

No.	Keterangan	Populasi	Sampel
1.	Kepala kantor	1	1
2.	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepatuhan Internal	1	1
3.	Pegawai	41	41
Total		43	43

Sumber : Data Observasi, 2020

#### 3.4. Teknik Penarikan Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah Kepala Kantor, Kepala Bidang Pengawasan Internal dan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu metode sensus, yaitu pengambilan sampel secara keseluruhan dari jumlah populasi.

#### 3.5. Jenis dan Sumber Data

Guna memperoleh data yang dibutuhkan, maka penulis membagi kedalam dua bagian yaitu :

- a. Data Primer adalah data yang belum jadi dan diperoleh langsung dilapangan yang menggunakan sumber informasi utama guna memperoleh jawaban dari permasalahan :
  1. Identitas responden
  2. Hasil tanggapan responden dari ahsil pengisian kuesioner mengenai pelaksanaan pengawasan dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru

b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dan melalui riset kepustakaan meliputi :

1. Gambaran umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru
2. Struktur Organisasi

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Wawancara**

Pengumpulan data dengan cara melakukan komunikasi langsung kepada responden / partisipan mengenai bahan, keterangan yang berhubungan dengan obyek penelitian yang akan diselidiki.

#### **b. Observasi**

Yaitu melakukan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Dengan observasi penulis dapat mengetahui langsung kejadian sesungguhnya di lapangan.

#### **c. Kuesioner**

Yaitu dengan memberikan beberapa daftar pertanyaan berikut dengan alternatif jawaban yang disebarkan kepada pegawai yang dijadikan sampel, setelah diisi/dijawab kuisisioner tersebut dikembalikan kepada peneliti sehingga dapat penulis ketahui apa yang terjadi mengenai Pengaruh Pengawasan Kepatuhan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

#### **d. Dokumentasi**

Yaitu adalah mengumpulkan data dengan cara mengalir atau mengambil data-data dari catatan, dokumentasi, administrasi yang sesuai dengan

masalah yang diteliti. Dalam hal ini dokumentasi diperoleh melalui dokumen-dokumen atau arsip-arsip dari lembaga yang diteliti, seperti restra dan profil Kota Pekanbaru dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

### 3.7. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, terhadap data yang dikumpulkan penulis menggunakan :

#### a. Metode Deskriptif

Metode deskriptif yaitu dengan cara mengumpulkan data yang didapat dari responden dan dilakukan pengolahan data. Kemudian ditabulasikan dan dianalisis, selanjutnya diuraikan dan dihitung dengan keadaan sebenarnya untuk mendapatkan kesimpulan.

#### b. Regresi linier sederhana

Kemudian dilanjutkan untuk menganalisa pengaruh pengawasan sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat dengan bantuan statistik parametrik yaitu regresi sederhana. Adapun rumus dari regresi tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bx + \varepsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja

a = Konstanta

b = Koefisien regresi



x = Pengawasan

$\varepsilon$  = Epsilon (variabel pengganggu)

c. Menentukan koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan angka yang menunjukkan seberapa besar perubahan variabel terikat (Y) dapat berpengaruh dengan variabel bebas (X).

e. Melakukan uji t

Uji t yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikan antara variabel bebas (pengawasan) terhadap variabel terikat (kinerja). Uji t akan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika t hitung > t tabel maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, tapi jika t hitung < t tabel maka  $H_1$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Untuk memudahkan dan memberikan hasil secara akurat dan pasti maka dalam melakukan pengujian statistik tersebut menggunakan program komputer SPSS (*Statistic for Product and Service Solutions*) untuk mencari pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### 4.1. Gambaran Umum Kota Pekanbaru

Perkembangan kota Pekanbaru ini pada awalnya tidak terlepas dari fungsi Sungai Siak sebagai sarana transportasi dalam mendistribusikan hasil bumi dari pedalaman dan dataran tinggi Minangkabau ke wilayah pesisir Selat Malaka. Pada abad ke-18, wilayah Senapelan di tepi Sungai Siak, menjadi pasar (*pekan*) bagi para pedagang dari dataran tinggi Minangkabau. Seiring dengan berjalannya waktu, daerah ini berkembang menjadi tempat pemukiman yang ramai. Pada tanggal 23 Juni 1784, berdasarkan musyawarah "Dewan Menteri" dari Kesultanan Siak, yang terdiri dari datuk empat suku Minangkabau (Pesisir, Limapuluh, Tanah Datar, dan Kampar), kawasan ini dinamai dengan Pekanbaru, dan dikemudian hari diperingati sebagai hari jadi kota ini. (<http://wikipedia.Indonesia.com.Pekanbaru>).

Berdasarkan *Besluit van Het Inlandsch Zelfbestuur van Siak* No.1 tanggal 19 Oktober 1919, Pekanbaru menjadi bagian distrik dari Kesultanan Siak. Namun pada tahun 1931, Pekanbaru dimasukkan ke dalam wilayah Kampar Kiri yang dikepalai oleh seorang *controleur* yang berkedudukan di Pekanbaru dan berstatus *landschap* sampai tahun 1940. Kemudian menjadi ibukota *Onderafdeling Kampar Kiri* sampai tahun 1942. Setelah pendudukan Jepang pada tanggal 8 Maret 1942, Pekanbaru dikepalai oleh seorang gubernur militer yang disebut *gokung*. (<http://wikipedia.Indonesia.com.Pekanbaru>)

Selepas kemerdekaan Indonesia, berdasarkan Ketetapan Gubernur Sumatera di Medan tanggal 17 Mei 1946 Nomor 103, Pekanbaru dijadikan daerah otonom yang disebut *Haminte* atau Kotapraja. Kemudian pada tanggal 19 Maret 1956, berdasarkan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1956 Republik Indonesia, Pekanbaru (*Pakanbaru*) menjadi daerah otonom *kota kecil* dalam

lingkungan Provinsi Sumatera Tengah. Selanjutnya sejak tanggal 9 Agustus 1957 berdasarkan Undang-undang Darurat Nomor 19 Tahun 1957 Republik Indonesia, Pekanbaru masuk ke dalam wilayah Provinsi Riau yang baru terbentuk. Kota Pekanbaru resmi menjadi ibu kota Provinsi Riau pada tanggal 20 Januari 1959 berdasarkan Kepmendagri nomor Desember 52/I/44-25 sebelumnya yang menjadi ibu kota adalah Tanjung Pinang (kini menjadi ibu kota Provinsi Kepulauan Riau). (<http://wikipedia.Indonesia.com.Pekanbaru>)

Pekanbaru merupakan Ibu Kota Propinsi Riau. Pada waktu itu berupa dusun yang bernama : Dusun payung sekaki yang terletak ditepi sungai siak di seberang pelabuhan yang ada sekarang. Sewaktu pendudukan jepang, Pekanbaru menjadi, *Gun* yang di pakai oleh Gun Cho dan tempat kedudukan Riau *SYUTJOUKANG*. Akhirnya pemerintahan Republik Indonesia berubah status menjadi : Hermente pekanbaru ibu Kota keresidenan Riau berdasarkan ketetapan Gubernur Sumatera di Medan Nomor 103 tanggal 01 Mei tahun 1946. (<http://wikipedia.Indonesia.com.Pekanbaru>)

1. Kota kecil berdasarkan Undang-undang Nomor 01 Tahun 1975.
2. Kota berdasarkan Undang-undang Nomor 05 Tahun 1974.

Pekanbaru merupakan sebuah kota yang terletak di tengah-tengah Pulau Sumatera. Posisi sangat mendukung untuk menjadikan Pekanbaru sebagai sebuah kota transit baik dari maupun menuju kota-kota lain. Dengan Bujur Timur yang terletak pada titik 101- 36 dan 0-35 Lintang Utara, menjadikan pekanbaru sebagai daerah yang memiliki ketinggian 5-10 meter dari permukaan laut. (<http://wikipedia.Indonesia.com.Pekanbaru>)

Berdasarkan peraturan pemerintah Nomor 19 tahun 1987 luas Kota Pekanbaru dikembangkan dari 62,96 Km dengan 8 Kecamatan, 36 Kelurahan dan 9 Desa. Pembagian ini juga diperkuat dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan. Namun berdasarkan Perda Nomor. 3 Tahun 2003 beberapa kecamatan di Pekanbaru kembali dimekarkan. Kecamatan yang dimekarkan itu antara lain, Kecamatan Payung sekaki yang merupakan pemekaran dari kecamatan Tampan, kecamatan Tenayan Raya dan Marpoyan Damai yang merupakan pemekaran dari Kecamatan Bukit Raya, Kecamatan Rumbai Pesisir yang merupakan pemekaran dari Kecamatan Rumbai. Adapun luas keseluruhan dari kota Pekanbaru mencapai 632,36 Km<sup>2</sup>. Dan untuk mengetahui secara rinci luas dari pada masing-masing kecamatan di Daerah kota Pekanbaru ini maka dapat dilihat melalui tabel berikut:

**Tabel IV.1 Kota Pekanbaru Berdasarkan Luas Kecamatan**

NO	KECAMATAN	LUAS (KM)	Persentase (%)
----	-----------	-----------	----------------



1	Pekanbaru kota	2,26	0,36
2	Senapelan	6,65	1,05
3	Sukajadi	5,10	0,81
4	Limapuluh	4,04	0,64
5	Sail	3,26	0,52
6	Rumbai	105,23	16,64
7	Rumbai pesisir	96,75	15,30
8	Bukit Raya	94,56	14,96
9	Tenayan Raya	108,84	17,21
10	Marpoyan Damai	89,86	14,21
11	Tampan	63,08	9,98
12	Payung sekaki	52,63	8,32
JUMLAH		632,26	100,00

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Pekanbaru, 2020

Dari uraian diatas terlihat bahwa Kecamatan terluas didaerah kota Pekanbaru adalah Kecamatan Tenayan Raya dengan luas wilayah 108,84 Km, sedangkan Kecamatan terkecil dan Tersempit adalah Kecamatan Pekanbaru Kota dengan Luas Wilayahnya 2,26 Km. Dengan jumlah penduduk Kota Pekanbaru yang cukup padat serta perkembangan pembangunan yang sangat cepat maka di perlukan pendidikan untuk menggerakkan laju pembangunan tersebut. Pendidikan memegang peranan yang sangat penting terhadap perkembangan dan kemajuan yang membicarakan disiplin keilmuan formal seketetapi di dalam pendidikan terkandung muatan berbagai pemahaman yang esensial.

Pertumbuhan penduduk kota pekanbaru merupakan salah satu hal yang patut mendapat perhatian. Sebagai salah satu kota metropolitan, Pekanbaru menjadi tujuan masyarakat luar daerah untuk mencari peruntungan. Hal ini terkadang menimbulkan beberapa masalah seperti pengangguran dan perumahan, yang kemudian menimbulkan peningkatan angka kriminalitas. Diperkirakan

jumlah penduduk kota pekanbaru untuk saat ini berjumlah sekitar 847,378 jiwa yang tersebar pada 12 kecamatan, seperti diuraikan pada tabel dibawah ini :

**Tabel IV.2 Jumlah Penduduk Kota Pekanbaru Ditinjau Dari Kecamatan**

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk	Persentase (%)
1.	Pekanbaru kota	27.059	2.68 %
2.	Senapelan	38.183	3.78 %
3.	Sukajadi	49.336	4.88 %
4.	Limapuluh	43.982	4.35 %
5.	Sail	22.956	2.27 %
6.	Rumbai	73.231	7.24 %
7.	Rumai pesisir	72.970	7.21 %
8.	Bukit Raya	106.161	10.50 %
9.	Tenayan Raya	142.519	14.09 %
10.	Marpoyan Damai	141.569	14.00 %
11.	Tampan	194.331	19.21 %
12.	Payung sekaki	99.170	9.80 %
JUMLAH		1.011.467	100%

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Pekanbaru, 2020

Dari tabel diatas tampak bahwa penduduk terdapat diwilayah kecamatan Tampan dengan jumlah penduduk 194.331 jiwa atau sekitar 19,21 % dari jumlah keseluruhan dari jumlah penduduk. Sedangkan kecamatan dengan penduduk terkecil adalah kecamatan Pekanbaru Kota yaitu 27.059 jiwa atau sekitar 2,68 % dari jumlah keseluruhan penduduk kota pekanbaru. Namun demikian karena wilayah kecamatan Pekanbaru relatif kecil maka kecamatan ini menjadi kecamatan terdapat penduduknya di kota Pekanbaru dibandingkan Kecamatan lainnya.

Berikut disertakan pula jumlah pemeluk agama dari penduduk Kota Pekanbaru, yang mempunyai keterkaitan erat dengan tingkat kriminalitas di pekanbaru. Dengan agama pada dasarnya seorang manusia dapat mengendalikan

dirinya dari kejahatan. Berikut tabel agama resmi yang diberlakukan di Kota Pekanbaru:

**Tabel IV.3 Jumlah Agama Resmi Dan Penganutnya Di Daerah Kota Pekanbaru**

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk	Persentase (%)
1.	Islam	861.803	86.36
2.	Kristen Katolik	53.471	5.31
3.	Kristen Protestan	65.990	6.48
4.	Hindu	7.323	0.51
5.	Budha	22.880	1.52
<b>JUMLAH</b>		<b>1.011.467</b>	<b>100.00</b>

*Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Pekanbaru, 2020*

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa islam adalah agama yang paling banyak dianut penduduk di Kota Pekanbaru. Hal ini terlihat dari jumlah penduduk keseluruhan yaitu 1.011.467 jiwa, sebanyak 861.803 jiwa merupakan pemeluk Agama Islam, selebihnya pemeluk agama Kristen Protestan, Kristen Katolik Budha dan Hindu.

Dalam upaya menjamin kelangsungan hidup diri dan keluarga, masyarakat Kota Pekanbaru telah berusaha memenuhi kebutuhan itu sebagai tujuan yang asasi bagi setiapindividu dengan bekerja atau berusaha pada berbagai faktor, sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Peluang usahapun semakin bertambah pula seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. Tapi lapangan kerja yang tersedia tidak sebanding dengan semakin lajunya angka pertambahan penduduk, sehingga banyak yang tidak mendapat pekerjaan yang pada akhirnya banyak terjadi pengangguran, terlebih lagi peluang kerja yang ada hanya membutuhkan orang-orang yang terpilih.

Dengan adanya bidang usaha atau sektor usaha yang beraneka ragam telah menyebabkan komposisi mata pencaharian masyarakat Kota Pekanbaru yang heterogen, terpencar dalam berbagai sektor pekerjaan. Hal ini sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu atau bakat dan kemampuan yang ada pada diri seseorang.

Bagi anggota masyarakat yang tidak memiliki mata pencaharian atau pekerjaan besar, kemungkinan untuk melakukan perbuatan kejahatan tindak pidana jika di bandingkan dengan orang yang memiliki pekerjaan atau mata pencaharian yang tetap. Dari data yang di peroleh, dapat dinyatakan bahwa dari berbagai macam bidang sektor mata pencaharian penduduk kota pekanbaru, sektor perdagangan mendominasi mata pencaharian masyarakat pekanbaru.

Hal tersebut menggambarkan bahwa jumlah penduduk Kota Pekanbaru yang hidup dari industri relative cukup besar. Semakin berkembangnya industri-industri di kota Pekanbaru merupakan upaya untuk mencapai sasaran pembangunan ekonomi nasional, dimana industri memegang peranan penting dan menentukan, dan oleh karenanya perlu dikembangkan secara seimbang dan terpadu dengan meningkatkan peran serta masyarakat secara aktif sertamendayagunakan secara optimal seluruh sumber daya alam, sumber daya manusia dan danayang telah tersedia.

Makin banyaknya jumlah penduduk, maka semakin bertambah atau meningkat pula jumlah pencari kerja. Salah satu upaya untuk menanggulangi pengangguran akibat semakin banyaknya jumlah pencari kerja, maka masyarakat Kota Pekanbaru berupaya menciptakan suatu lapangan kerja sendiri, sebagai



upaya membuka usaha sendiri (berwiraswasta). Hal ini tidak saja berguna bagi mereka yang tidak mendapat pekerjaan, tetapi juga berguna sebagai upaya untuk memberi peluang pekerjaan bagi masyarakat lainnya yang juga belum mendapat pekerjaan.

Bagi masyarakat yang tidak dapat membuka peluang kerja atau bekerja ditempat lain telah mendorong bagi seseorang untuk melakukan perbuatan tindak pidana. Tindak pidana ini semakin meningkat tatkala tidak ada satupun pihak yang melakukan bimbingan dan arahan kepada pelaku.

Sebagaimana diketahui keberhasilan pembangunan pada berbagai sektor sangat dipengaruhi sektor pendidikan. Demi kelancaran program ini Pendidikan harus ditunjang dengan fasilitas dan sarana-saransesuai dengan kelayakannya.

Kota Pekanbaru memiliki beberapa bangunan dengan ciri khas arsitektur Melayu diantaranya bangunan Balai Adat Melayu Riau yang terletak di jalan Diponegoro, Bangunan ini terdiri dari dua lantai, di lantai atasnya terpampang beberapa ungkapan adat dan pasal-pasal Gurindam Dua Belas karya Raja Ali Hajisastrawan keturunan Bugis. Pada bagian kiri dan kanan pintu masuk ruangan utama dapat dibaca pasal 1 - 4, sedangkan pasal 5 – 12 terdapat di bagian dinding sebelah dalam ruangan utama. Kemudian di jalan Sudirman terdapat Gedung Taman Budaya Riau, gedung ini berfungsi sebagai tempat untuk pagelaran berbagai kegiatan budaya dan seni Melayu Riau dan kegiatan-kegiatan lainnya. Sementara bersebelahan dengan gedung ini terdapat Museum Sang Nila Utama, merupakan museum daerah Riau yang memiliki berbagai koleksi benda bersejarah, seni, dan budaya. Museum ini menyandang nama seorang tokoh

legenda dalam Sulalatus Salatin, pendiri Singapura. Selanjutnya Anjung Seni Idrus Tintin salah satu ikon budaya di Kota Pekanbaru, merupakan bangunan dengan arsitektur tradisional, menggunakan nama seorang seniman Riau, Idrus Tintin, dibangun pada kawasan yang dahulunya menjadi tempat penyelenggaraan MTQ ke-17.

Pada kawasan Senapelan terdapat Masjid Raya Pekanbaru yang sebelumnya dikenal dengan nama *Masjid Alam*, dibangun sekitar abad ke-18 dengan gaya arsitektur tradisional dan merupakan masjid tertua di Kota Pekanbaru. Sementara *Tradisi Petang Megang* disaat memasuki bulan Ramadhan telah dilakukan sejak masa Kesultanan Siak masih tetap diselenggarakan oleh masyarakat Kota Pekanbaru.

## **4.2. Gambaran Umum Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Tampan**

### **4.2.1. Sejarah Singkat Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pekanbaru Tampan**

KPP Pratama (Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 473/kmk.01/2004 tentang perubahan lampiran I,II, III,IV, dan V, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 443/KMK.01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Diektorat Jendral Pajak, Kantor Pelayanan Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan, Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak, dan Kantor Penyuluhan dan pengamatan Potensi Perpajakan sebagaimana telah di ubah dengan keputusan Menteri Keuangan Nomor 519/kmk.01/2004 Tanggal 13 Oktober 2004.

KKP Pratama Pekanbaru Tampan dengan terbitnya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 67/pmk.01/2008 tentang perubahan kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/pmk.01 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jendral Pajak tanggal 6 Mei 2008. Mulai beroperasi berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Pajak Nomor KEP-95/PJ.2008 Tentang Penerapan Organisasi , Tata Kerja dan saat mulai beroperasi Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Nangroe Aceh Darussalam dan Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Sumatera Utara II, serta Kantor Pelayanan Pajak Pratama dan/atau Kantor Pelayanan, Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Sumatra Utama I, Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Riau. Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Kalimantan Timur dan Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak Sulawesi Selatan, Barat, dan Tenggara mulai tanggal 27 mei 2008.

Berubah nama KPP mejadi KPP Pratama berdasarkan Peraturan Mentari Keuangan Nomor 67/PMK.01/2008 tentang perubahan kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jendral Pajak tanggal 6 Mei 2008 Gedung mulai Desember 2005 di resmikan yang alamat sebelumnya jalan Riau Ujung No.257 ABC Pekanbaru kondisi kantor sebelumnya di miliki oleh Salikunjono (sewa). Alamat sekarang menempati gedung bersama dengan KPP Madya Pekanbaru di Jalan MR.SM.Amin (Ring Road Arenka II) Pekanbaru.

#### 4.2.2. Kedudukan, Tipologi, Tugas, dan Fungsi

##### a. Tipologi

Perubahan yang terjadi di KPP Pratama DJP yang menerapkan system administrasi perpajakan modern antara lain adalah organisasi yang berdasarkan fungsi, bukan berdasarkan jenis pajak. KPP Pratama merupakan intregrasi dan tiga kantor operasional DJP, yaitu : Kantor Pelayanan Pajak ( KPP ), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (KARIKPA). Dengan demikian, dengan beroperasinya KPP Pratama, Wajib Pajak dapat melaksanakan semua kewajiban dalam satu kantor, berbeda dengan KPP WP Besar dan KPP Madya yang hanya mengadministrasikan sebagai kecil WP badan dengan skala besar dan menengah, KPP Pratama akan menangani WP badan kelas menengah ke bawah yang jumlahnya mencapai ribuan. WP orang pribadi dan Objek Pajak Bumi dan Bangunan (BPHTB).

Pembentukan KPP Pratama sendiri tidak di maksud untuk meningkatkan penerimaan melalui pengawasan yang intensif dan kepada perluasan jangkauan pelayanan perpajakan, ekstensifikasi WP Orang Pribadi, serta peningkatan citra DJP di mata masyarakat luas. KPP Pratama menerapkan sistim administrasi perpajakan modern dengan karekteristik antara lain : organisasi yang berdasarkan fungsi, sistim informasi yang terintegrasi, sumber daya yang komponen, sarana kantor yang memadai dan tata kerja yang transparan, di harapkan dengan pengabungan kedua sistim tersebut akan tercipta suatu sistim informasi yang akan membawa dampak pada peningkatan pelayanan, mempermudah pengawasan, dan optimalisasi pemamfaatan data,di sisi lain, sumber daya manusia dalam kantor ini



telah menerapkan kode etik yang ketat dan diimbangi dengan pemberian remunerasi yang lebih baik, setiap pegawai yang akan ditempatkan di kantor yang telah menerapkan administrasi modern wajib mendatangi pernyataan kesanggupan melaksanakan kode etik pegawai.

Pada KKP Pratama terdapat tugas *account representative* (AR) yang siap melayani dan memberikan konsultasi kepada wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Wajib pajak dapat menghubungi AR baik secara langsung bertatap muka, atau melalui telepon, faximile maupun e-mail, di samping itu, AR juga bertugas untuk mengawasi kewajiban perpajakan wajib secara intensif. Dengan adanya peran AR tersebut, diharapkan kepatuhan wajib pajak dapat meningkatkan secara bersekenambungan.

#### **b. Tugas**

Pratama mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan wajib pajak dan di banding pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah, pajak tidak langsung lainnya, pajak bumi dan bangunan dalam wilayah wewenangannya berdasarkan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

#### **c. Fungsi**

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana di maksud dalam pasal 58, KPP Pratama menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pengumpulan, pencairan dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, serta penilaian objek pajak bumi dan bangunan.

- 2) Penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan
- 3) Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan penerimaan dan pengelolaan surat lainnya.
- 4) Penyuluhan perpajakan
- 5) Pelaksanaan registrasi Wajib Pajak
- 6) Pelaksanaan ekstensifikasi
- 7) Penataan usaha piutang pajak dan pelaksanaan penangihan pajak
- 8) Pelaksanaan pemeriksaan pajak
- 9) Pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak
- 10) Pelaksanaan konsultasi perpajakan
- 11) Pelaksanaan intensifikasi
- 12) Pembetulan ketetapan pajak
- 13) Pengurang pajak bumi dan bangunan serta bea perolehan hak atas tanah dan/atau bangunan
- 14) Pelaksanaan administrasi kantor

#### **4.2.3. Visi dan Misi serta Aktifasi Kantor Pelayanan Pajak**

Adapun yang menjadi Visi dan Misi di rektoral jendral pajak secara umum di mana termasuk di dalamnya Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tampan adalah sebagai berikut :

##### **a. Visi**

“Menjadi institusi pemerintah penghimpun pajak Negara yang terbaik di wilayah Asia Tenggara”.

b. Misi

“Menghimpun penerimaan pajak Negara berdasarkan undang-undang perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan anggaran pendapatan dan belanja Negara melalui sistim administrasi perpajakan yang efektif dan efisien”.

c. Moto Direktorat Jendral Pajak

“Pajak Menyatukan Hati, Membangun Negeri”

d. Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang harus di patuhi oleh pegawai pada kantor KPP Pratama

Tampam adalah :

- 1) Setiap pegawai harus mematuhi segala peraturan yang ada dikantor
- 2) Berpakaian yang sesuai dengan peraturan kantor
- 3) Jam kerja sesuai dengan peraturan kantor
- 4) Jam masuk kerja kantor pukul 07.30. WIB
- 5) Jam istirahat pukul 12.15 sampai dengan pukul 13.00. WIB
- 6) Jam pulang kerja kantor pukul 17.00 WIB
- 7) Bagi pegawai yang tidak masuk akntor bukan karena cuti sanksi pemotongan tunjangan sebesar 5% dari gaji yang akan di terima oleh pegawai
- 8) Bagi pegawai yang terlambat masuk kerja akan mendapatkan sanksi berupa pemotongan tunjangan sebbesar 2,5% dari gaji yang akan di terima pegawai.

#### 4.2.4. Uraian Tugas (*Job Description*) Bagian/ Unit Kerja

##### 1. Kepala Kantor

- a. Mengkordinasikan penyusunan rencana kerja kantor pelayanan pajak sebagai bahan penyusunan rencana strategis kantor wilayah
- b. Mengkordinasikan penyusunan rencana pengamanan penerimaan pajak berdasarkan potensi pajak, perkembangan kegiatan ekonomi keuangan dan realisasi penerimaan tahun lalu.
- c. Mengkordinasikan pelaksanaan tindak lanjut kesepakatan sesuai arahan kepala kantor wilayah
- d. Mengkordinasikan rencana pencairan dana startegis dan potensi dalam rangka intensifikasi/ekstensifikasi perpajakan
- e. Mengkordinasikan pengelolaan data guna menyajikan informasi perpajakan

##### 2. Sub Bagian Umum

Mengkordinasikan tugas pelayanan kesekretarian dengan cara mengatur kegiatan dengan tata usaha dan kepegawaian, keuangan serta rumah tangga perlengkapan untuk menunjang kelancaran tugas kantor pelayanan pajak.

##### 3. Seksi Pengelolaan Data dan Informasi

Melakukan pengumpulan, pencairan dan pengelolaan data, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan perpajakan, pengalokasian pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Peroleh Hak Atas Tanah dan Bangunan, pelayanan dan dukunga teksi computer,



pemantauan aplikasi e-SPT dan e-Filing pelaksanaan i-SISMIOP dan SIG serta penyiapan laporan kerja.

#### **4. Seksi Pelayanan**

Mempunyai tugas melakukan penetapan dan penertipan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengelolaan surat pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi wajib pajak, serta melakukan kerja sama perpajakan.

#### **5. Seksi Penagihan**

Adapun tugas seksi penagihan :

- a. Membuat keputusan atas permohonan angsuran/ penundaan pembayaran piutang pajak dari wajib pajak
- b. Memberi surat tagihan (ST)
- c. Penerbitan surat pemerintah penangihan sengketa terhadap wajib pajak tertentu (wajib pajak yang mempunyai etika baik untuk melakukan pembayaran pajak)
- d. Pemeriksaan dalam rangka penagihan
- e. Memberikan surat paksa (SP)
- f. Membuat surat permintaan pemblokiran rekening Bank Wajib Pajak (apabila wajib pajak memiliki rekening bank)
- g. Menerbitkan surat perintah melakukan penyitaan (SPMP)
- h. Membuat daftar usulan penghapusan pajak yang kadaluarsa penagihan pajak.

- i. Menjawab permintaan konfirmasi tunggakan pajak dari KPP lain apabila ada permintaan.
- j. Membuat usulan pencegahan dan penyandaran terhadap WP tertentu. (wajib pajak yang mempunyai etika baik untuk melakukan pembayaran pajak, melunasi pajak yang akan berangkat ke luar negeri)
- k. Penerbitan surat permintaan jadwal waktu dan tempat lelang
- l. Penerbitan surat tagihan pajak (SPT) buat penagihan pajak
- m. Permintaan penyampaian pengumuman lelang melalui surat kabar dan surat kesepakatan terakhir bagi wajib pajak
- n. Membuat laoran bulanan setiap bulan dan triwulan (setiap tiga bulan) mengenai perkembangan tunggakan pajak dan pencairan tunggakan pajak.

#### **6. Seksi Pemeriksaan**

Mempunyai tugas melakukan usulan pemeriksaan, penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan dan penyaluran surat perintah pemeriksaan pajak, serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.

#### **7. Seksi Ekstensifikasi**

Prosedur seksi ekstensifikasi perpajakan :

- a. Tata cara pendaftaran objek pajak baru dengan penelitian lapangan
- b. Tata cara pendaftaran objek baru dengan penelitian kantor
- c. Tata cara pemrosesan dan penataan dokumen masuk
- d. Tata cara penerbitan surat himbuan untuk ber-NPWP
- e. Tata cara pencairan data potensi perpajakan dalam rangka membuat fiscal

- f. Tata cara penyelesaian mutasi sebagai objek dan subjek pajak PBB
- g. Tata cara pelaksanaan penelitian individual objek PBB
- h. Tata cara penyelesaian mutasi seluruh objek dan subjek PBB
- i. Tata cara pemeliharaan data objek dan subjek pajak PBB
- j. Tata cara pembentukan/ penyempurnaan
- k. Tata cara pembuatan daftar biaya komponen bangunan

#### **8. Seksi Pengawasan dan Konsultasi I,II,III,IV.**

Mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak, bimbingan atau himbauan kepada wajib pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusun profil wajib pajak, analisis kerja wajib pajak dalam rangka melakukan evaluasi hasil banding seksi pengawasan dan konsultan.

#### **9. Seksi Fungsional**

Mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan disajikan analisis dan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian tentang pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru. Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

Data-data yang dianalisis diperoleh melalui kuisisioner yang ditujukan kepada para responden yang merupakan para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru. Sebelum melakukan analisis terhadap pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada instansi tersebut, maka terlebih dahulu akan dianalisis hal-hal yang bersangkutan dengan identitas responden yang menjadi sampel pada penelitian ini. Hal-hal tersebut antara lain mencakup mengenai umur responden dan tingkat pendidikan yang menjadi responden dalam penelitian ini.

#### 5.1 Identitas Responden

Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yang berjumlah 41 orang. Berikut ini uraian tentang identitas responden yang terdiri dari tingkat umur dan tingkat pendidikan.



### 5.1.1 Tingkat Umur

Umur merupakan factor yang sangat berpengaruh pada seseorang dalam melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan, selain itu umur juga dapat berpengaruh pada produktivita kerja. Semakin lanjut usia seseorang maka akan mempengaruhi produktivitas kerja, tingkat ketelitian dalam bekerja, konsentrasi dan ketahanan fisik dalam bekerja, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor kesehatan, daya tahan dan lain-lain. Adapaun tingkat umur pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.1**  
**Tingkat umur pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Tingkat umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
20-29	15	30,00
30-39	18	36,00
40-49	10	20,00
Diatas 50	7	14,00
<b>Jumlah</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel 5.1 di atas dapat diketahui tingkat umur responden yang merupakan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, yaitu sebanyak sebanyak 18 orang atau sebesar 36% merupakan pegawai yang berumur 30 – 39 tahun, sedangkan 15 orang atau sebesar 30% merupakan pegawai yang berumur 20 - 29 tahun, kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 20% merupakan pegawai yang berumur 40 - 49 tahun dan sebanyak 7 orang atau sebesar 10% merupakan pegawai yang berumur diatas > tahun. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa responden yang terbanyak adalah pegawai yang berumur 40 – 49 tahun.

Tingkat umur sangat menentukan produktivitas seseorang dan umur yang dianggap produktivitas dan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru ini jika dilihat dari segi tingkat umur kebanyakan pegawainya merupakan pegawai dalam usia produktivitas dan berpengalaman. Hal ini sangat diharapkan oleh instansi agar kinerja pegawai tetap baik dan mampu mencapai produktivitas yang diharapkan perusahaan tersebut.

### 5.1.2 Tingkat Pendidikan

Selain tingkat umur, tingkat pendidikan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya. Seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, memiliki tingkat pendidikan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi. Adapun tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.2**  
**Tingkat Pendidikan Responden**  
**Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	10	20,00
DIII	2	4,00
S1	25	41,00
S2	13	26,00
Jumlah	41	100,00

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui tingkat pendidikan responden yang merupakan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru

yaitu pegawai yang berpendidikan sarjana (S1) sebanyak 25 orang atau sebesar 41%, sedangkan pegawai yang berpendidikan (S2) sebanyak 13 orang atau sebesar 26%, sebanyak 10 orang atau sebesar 20% berpendidikan SLTA kemudian pegawai yang berpendidikan Diploma-III (D3) sebanyak 2 orang atau sebesar 4%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru tersebut berpendidikan Sarjana (S1).

### 5.1.3. Masa Kerja

Masa kerja juga dapat berpengaruh terhadap kinerja, semakin tinggi masa kerja seseorang pegawai maka semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya. Seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, memiliki masa kerja yang berbeda sesuai dengan kebutuhan instansi. Adapun masa kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.3**  
**Masa Kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	7	14,00
6-10 tahun	2	4,00
11-15 tahun	13	26,00
> 15 tahun	28	56,00
Jumlah	41	100,00

Sumber: Data Olahan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui masa kerja responden yang merupakan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yaitu sebanyak sebanyak 28 orang atau sebesar 56% memiliki masa kerja > 15 tahun

sedangkan yang memiliki masa kerja 11-15 tahun sebanyak 13 orang atau sebesar 26% kemudian pegawai yang memiliki masa kerja > 5 tahun sebanyak 7 orang atau sebesar 14% dan pegawai yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 2 orang atau sebesar 4% dan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru tersebut memiliki masa kerja > 15 tahun.

## **5.2. Analisis Deskriptif Variabel Pengawasan**

Rencana merupakan dasar dan titik tolak dalam kegiatan pelaksanaan, selanjutnya dalam pelaksanaan pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan rencana, perlu dilakukan tindakan pencegahan. Alat untuk mencegah penyimpangan dan penyelewengan tersebut adalah pengawasan. Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan seefisien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Pimpinan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dimana terjadi hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan sehingga, dapat merangsang semangat dan kegairahan kerja pegawai dan menimbulkan rasa pada diri pegawai bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan. Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan



produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan di dalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana. Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan pegawai-pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

### **5.2.1. Penetapan Standar Pelaksanaan**

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Adapun bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar, margin keuntungan, keselamatan kerja dan sasaran produksi. Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai pengawasan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada table berikut ini :

### 5.2.1.1. Penetapan hasil secara spesifik

Dalam suatu instansi untuk dapat lebih maju dan berlembang pada daranya harus memiliki penetapan atau program kerja secara spesifik agar arah jalannya instansi ini menjadi lebih baik lagi. Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai penetapan hasil secara spesifik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada table berikut ini :

**Tabel 5.4**  
**Tanggapan responden mengenai penetapan hasil secara spesifik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	11	22,00
Baik	31	62,00
Cukup	6	12,00
Tidak baik	2	4,00
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.4 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai penetapan hasil secara spesifik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, responden yang terbanyak menyatakan baik sebanyak 31 orang atau sebesar 62%, yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 11 orang atau sebesar 22%, sedangkan responden yang menyatakan cukup sebanyak 6 orang atau sebesar 12%, kemudian responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 2 orang atau sebesar 4% dan tidak ada responden yang memberikan tanggapan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa penetapan hasil secara spesifik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Banyaknya tanggapan responden mengenai penetapan hasil secara spesifik pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik, didasari oleh sebagian pegawai yang merasa bahwa dalam melakukan pekerjaannya belum dapat menetapkan atau mengetahui arah jalannya instansi ini. Oleh karena itu sebaiknya instansi lebih mendekatkan diri kepada pegawai-pegawai dan melakukan sosialisasi mengenai apa dan apa arah tujuan instansi ini agar pegawai juga mengetahui secara pasti apa yang akan dicapai dalam bekerja.

Menurut William Newman dalam T. Hani Handoko (2003:367), Merumuskan hasil yang diinginkan, manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai secepat mungkin. Tujuan yang dinyatakan secara umum atau kurang elastis seperti pengurangan biaya overhead atau meningkatkan pelayanan pelanggan, perlu dirumuskan lebih jelas seperti pengurangan biaya overhead dengan 12% atau menyelesaikan setiap keluhan konsumen dalam waktu tiga hari. Disamping itu hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggung jawab atas pencapaiannya.

#### **5.2.1.2. Pencapaian efektivitas hasil**

Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi aktivitas instansi agar target instansi tercapai. Dengan kata lain fungsi pengawasan menilai apakah rencana yang ditetapkan pada fungsi perencanaan telah tercapai. Untuk mengetahui hasil tanggapan responden

mengenai pencapaian efektivitas hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.5**  
**Tanggapan responden mengenai pencapaian efektivitas hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	10	20,00
Baik	29	58,00
Cukup	7	14,00
Tidak baik	4	8,00
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.5 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai pencapaian efektivitas hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu yang menyatakan baik sebanyak 29 orang atau sebesar 58%, yang menyatakan sangat baik sebanyak 10 orang atau sebesar 20%, sedangkan responden yang menyatakan cukup sebanyak 7 orang atau sebesar 14%, kemudian tanggapan responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 4 orang atau sebesar 8% dan tidak ada tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian efektivitas hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Banyaknya hasil tanggapan responden yang menyatakan pencapaian efektivitas hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik, hal ini karena sebagian pegawai bertanggapan bahwa pengawasan yang dilakukan guna pencapaian hasil belum dilakukan sepenuhnya secara efektif. Hal ini dapat dilihat dari kurangnya pengawasan langsung kelapangan yang



dilakukan oleh kepala bagian sehingga masih ada pegawai yang bekerja dengan tidak baik. Oleh karena itu pengawasan langsung perlu diadakan secara berkala agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan kerja pegawai.

Menurut William Newman dalam T. Hani Handoko (2003:367), menetapkan standar petunjuk dan hasil akhir. Penetapan standar untuk petunjuk dan hasil akhir adalah bagian penting prancangan proses pengawasan Tanpa penetapa standar manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.

### 5.2.1.3. Pertanggung Jawaban Hasil

Pengawasan yang dilakukan dengan baik dan teratur juga dapat berdampak pada hasil kerja yang baik juga. Pegawai merasa diperhatikan dan diawasi jika dilakukan pengawasan dan akan berdampak pada hasil kerja pegawai yang baik dan memuaskan. Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai pertanggung jawaban hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.6**  
**Tanggapan responden mengenai pertanggungjawaban hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	10	20,00
Baik	21	42,00
Cukup	17	34,00
Tidak baik	2	4,00
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.6 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai pertanggungjawaban hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu yang menyatakan baik sebanyak 21 orang atau sebesar 42%, yang menyatakan cukup sebanyak 17 orang atau sebesar 34%, sedangkan responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 10 orang atau sebesar 20%, kemudian responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 2 orang atau sebesar 4% dan tidak ada responden yang memberikan tanggapan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pertanggungjawaban hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Banyaknya hasil tanggapan responden terbanyak yang menyatakan pertanggungjawaban hasil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik, hal ini dikarenakan sebagian pegawai bertanggung bahwa hasil kerja yang dihasilkan pegawai belum maksimal dalam pencapaiannya yang disebabkan oleh pengawasan yang dilakukan kurang maksimal dan dilakukan tidak secara rutin serta hal ini juga dapat menyebabkan kesalahan kerja pegawai. Oleh karena itu diharapkan bagi pihak instansi lebih memperhatikan kerja pegawai dan mengoreksi kesalahan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

### **5.2.2. Penentuan Pelaksanaan Kegiatan**

Dalam melakukan pekerjaan maka penting dalam penentuan pelaksanaan kegiatan agar pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dalam bekerja dapat terlaksana dengan program kerja yang telah dilakukan.

### 5.2.2.1. Pendeteksian Penyimpangan

Pengawasan secara umum berarti pengendalian terhadap perencanaan apakah sudah dilaksanakan sesuai tujuan atau penyimpangan dari tujuan yang diinginkan. Jika terjadi penyimpangan, pihak manajemen yang terkait dalam pengawasan harus memberikan petunjuk untuk melakukan perbaikan kerja, agar standar perencanaan tidak jauh menyimpang dari hasil yang diperoleh pada saat pelaksanaan.

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai pendeteksian penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.7**  
**Tanggapan responden mengenai pendeteksian penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	11	22,00
Baik	30	60,00
Cukup	5	10,00
Tidak baik	3	6,00
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.7 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai pendeteksian penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu menyatakan baik sebanyak 30 orang atau sebesar 60%, yang menyatakan sangat baik sebanyak 11 orang atau sebesar 22%, sedangkan responden yang menyatakan. Selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 5 orang atau sebesar 10%, kemudian sebanyak 3 orang atau sebesar 6% yang menyatakan tidak baik dan tidak ada tanggapan

responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pendeteksian penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Banyaknya responden yang menyatakan pendeteksian penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik, karena sebagian pegawai bertanggung bahwa masih ada penyimpangan yang dilakukan oleh pegawai khususnya pada pekerjaan lapangan. Oleh karena itu pihak instansi harus secara rutin melakukan koreksi kesalahan pegawai dalam bekerja sehingga kesalahan-kesalahan tersebut tidak terjadi lagi.

Titik berat pengawasan sesungguhnya berkisar pada manusia, sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan dalam badan usaha atau organisasi yang bersangkutan. Pegawai merupakan aspek *intern* instansi yang kegiatan-kegiatannya tergambar dalam pola organisasi, maka suatu sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip berdasarkan pola organisasi. Ini berarti bahwa dengan suatu sistem pengawasan, penyimpangan yang terjadi dapat ditunjukkan pada organisasi yang bersangkutan. (Harahap 2001:246)

#### **5.2.2.2. Prediksi hasil dapat diandalkan**

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai prediksi hasil dapat diandalkan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.



**Tabel 5.8**  
**Tanggapan responden mengenai prediksi hasil dapat diandalkan pada**  
**Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	28	56,00
Baik	12	24,00
Cukup	10	20,00
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.8 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai prediksi hasil dapat diandalkan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, yaitu sebanyak 28 orang atau sebesar 56% tanggapan responden yang menyatakan sangat baik, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 12 orang atau sebesar 24%, kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 20% tanggapan responden yang menyatakan cukup dan tidak ada hasil tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa mengenai prediksi hasil dapat diandalkan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru adalah dalam kategori sangat baik.

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar efektif, artinya dapat merealisasi tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera mengidentifikasi kesalahan yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya identifikasi masalah atau penyimpangan, maka organisasi dapat segera mencari solusi agar keseluruhan kegiatan operasional benar-benar dapat atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

### 5.2.2.3. Merancang aktivitas pengendalian

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai merancang aktivitas pengendalian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.9**  
**Tanggapan responden mengenai merancang aktivitas pengendalian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	14	28,00
Baik	27	54,00
Cukup	9	18,00
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.9 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai merancang aktivitas pengendalian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yaitu responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu yang menyatakan baik sebanyak 27 orang atau sebesar 54%, yang menyatakan sangat baik sebanyak 14 orang atau sebesar 28%, sedangkan yang menyatakan cukup sebanyak 9 orang atau sebesar 18%, selanjutnya yang menyatakan, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa merancang aktivitas pengendalian pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Sifat ekonomis dari suatu sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan. Tidak ada gunanya membuat sistem pengawasan yang mahal, bila tujuan pengawasan itu dapat direfleksikan dengan suatu sistem pengawasan yang

lebih murah. Sistem pengawasan yang dianut instansi besar tidak perlu ditiru bila pengawasan itu tidak ekonomis bagi suatu instansi lain. Hal yang perlu dipedomani adalah bagaimana membuat suatu sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasikan motif ekonomi.

### 5.2.3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Pengukuran pelaksanaan kegiatan penting dilakukan karena berdasarkan kegiatan yang telah dilakukan maka dapat diketahui seberapa besar atau banyak kinerja yang telah dihasilkan.

#### 5.2.3.1. Melakukan Tolak Ukur

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai melakukan tolak ukur pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.10**  
**Tanggapan responden mengenai melakukan tolak ukur pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	14	28,00
Baik	26	52,00
Cukup	7	14,00
Tidak baik	3	6,00
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.10 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai melakukan tolak ukur pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yaitu responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu yang menyatakan baik sebanyak 26 orang atau sebesar 32%, yang menyatakan sangat baik sebanyak 14 orang atau sebesar 28%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 7 orang

atau sebesar 14%, kemudian responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 3 orang atau sebesar 6% dan tidak ada tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa melakukan tolak ukur pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru adalah dalam kategori baik.

Tujuan instansi dapat tercapai, jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (*prefentive control*). Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Ketentuan-ketentuan dan infrastruktur yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan. Sebab pengawasan yang baik akan tercipta tujuan instansi yang efektif dan efisien.

#### 5.2.3.2. Melakukan Reaksi Terhadap Penyimpangan

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai melakukan reaksi terhadap penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.11**  
**Tanggapan responden mengenai melakukan reaksi terhadap penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	33	66,00
Baik	9	18,00
Cukup	8	16,00
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan



Dari Tabel 5.11 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai melakukan reaksi terhadap penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yaitu responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 33 orang atau sebesar 66%, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 9 orang atau sebesar 18%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 8 orang atau sebesar 16%, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa melakukan reaksi terhadap penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru adalah dalam kategori sangat baik.

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnotis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan : mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan.

### **5.2.3.3. Patokan Atas Kinerja Actual**

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai patokan atas kinerja actual pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.12.**  
**Tanggapan responden mengenai patokan atas kinerja actual pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	41	82,00
Baik	6	12,00
Cukup	3	6,00
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.12 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai patokan atas kinerja actual pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yaitu responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 41 orang atau sebesar 82%, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 6 orang atau sebesar 12%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 3 orang atau sebesar 6%, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa patokan atas kinerja actual pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori sangat baik.

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja pegawai biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail. Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan pegawai (*actual result*) dengan standar yang telah ditentukan.

Hasil pekerjaan pegawai dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun pegawai, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan

dapat juga langsung mengunjungi pegawai untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau pegawai dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Pada beberapa perusahaan, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama di pasar. Standar ini jelas dan relatif mudah dihitung untuk menentukan apakah standar telah dicapai atau belum. Namun dalam beberapa kasus perbandingan ini dapat dilakukan dengan lebih detail. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan.

#### **5.2.4. Tindakan Koreksi atau Melakukan Perbaikan**

Tindakan koreksi terutama yang dilakukan oleh pimpinan atau bagian pengawasan penting dilakukan untuk mengetahui kesalahan yang dilakukan dalam melakukan pekerjaan.

##### **5.2.4.1. Perbaikan Atas Penyimpangan**

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai perbaikan atas penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.13**  
**Tanggapan responden mengenai perbaikan atas penyimpangan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi	Frekuensi	Presentase
-------------	-----------	------------

<b>Jawaban</b>		
Sangat baik	10	20,00
Baik	29	58,00
Cukup	7	14,00
Tidak baik	4	8,00
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.13 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai perbaikan atas penyimpangan pada pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu yang menyatakan baik sebanyak 29 orang atau sebesar 58%, yang menyatakan sangat baik sebanyak 10 orang atau sebesar 20%, sedangkan responden yang menyatakan cukup sebanyak 7 orang atau sebesar 14%, kemudian tanggapan responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 4 orang atau sebesar 8% dan tidak ada tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa perbaikan atas penyimpangan pada pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan–penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

#### **5.2.4.2. Pengendalian Perbaikan**



Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai pengendalian perbaikan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.14**  
**Tanggapan responden mengenai pengendalian perbaikan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	14	28,00
Baik	27	54,00
Cukup	9	18,00
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.14 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai pengendalian perbaikan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yaitu responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu yang menyatakan baik sebanyak 27 orang atau sebesar 54%, yang menyatakan sangat baik sebanyak 14 orang atau sebesar 28%, sedangkan yang menyatakan cukup sebanyak 9 orang atau sebesar 18%, selanjutnya yang menyatakan, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian perbaikan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Menurut Maringan (2004: 61), pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Selain itu menurut Dessler (2009: 2), menyatakan bahwa pengawasan (*Controlling*)

merupakan penyusunan standar - seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan; mengadakan tindakan korektif yang diperlukan.

#### 5.2.4.3. Melakukan Peneguran Atas Kesalahan Yang Timbul

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.15**  
**Tanggapan responden mengenai melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	28	56,00
Baik	12	24,00
Cukup	10	20,00
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.15 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, yaitu sebanyak 28 orang atau sebesar 56% tanggapan responden yang menyatakan sangat baik, sedangkan responden yang menyatakan

baik sebanyak 12 orang atau sebesar 24%, kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 20% tanggapan responden yang menyatakan cukup dan tidak ada hasil tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa mengenai melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru adalah dalam kategori sangat baik.

Pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada sebelumnya. Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi aktivitas perusahaan agar target perusahaan tercapai. Dengan kata lain fungsi pengawasan menilai apakah rencana yang ditetapkan pada fungsi perencanaan telah tercapai.

#### **5.2.4.4. Meningkatkan Gairah Kerja Pegawai**

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai meningkatkan gairah kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.16**

**Tanggapan responden mengenai meningkatkan gairah kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	10	20,00
Baik	29	58,00
Cukup	7	14,00
Tidak baik	4	8,00
Sangat tidak baik	-	-
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,00</b>

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.16 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai meningkatkan gairah kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, responden yang memberikan tanggapan terbanyak yaitu yang menyatakan baik sebanyak 29 orang atau sebesar 58%, yang menyatakan sangat baik sebanyak 10 orang atau sebesar 20%, sedangkan responden yang menyatakan cukup sebanyak 7 orang atau sebesar 14%, kemudian tanggapan responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 4 orang atau sebesar 8% dan tidak ada tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa meningkatkan gairah kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru dalam kategori baik.

Sistem pengawasan yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip pengawasan yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Rencana merupakan standar atau alat pengukur pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi petunjuk apakah sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Pemberian instruksi dan wewenang dilakukan agar sistem pengawasan itu memang benar-



benar dilaksanakan secara efektif. Wewenang dan instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan, karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Atas dasar instruksi yang diberikan kepada bawahan maka dapat diawasi pekerjaan seorang bawahan.

#### 5.2.4.5. Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai

Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat pada hasil tanggapan responden berikut ini.

**Tabel 5.17**  
**Tanggapan responden mengenai meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	28	56,00
Baik	12	24,00
Cukup	10	20,00
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100,00

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.17 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, yaitu sebanyak 28 orang atau sebesar 56% tanggapan responden yang menyatakan sangat baik, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 12 orang atau sebesar 24%, kemudian sebanyak 10 orang atau sebesar 20% tanggapan responden yang menyatakan cukup dan tidak ada hasil tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa mengenai meningkatkan

prestasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru adalah dalam kategori sangat baik.

Berikut ini dapat diketahui hasil rekapitulasi tanggapan responden pada variable pengawasan kerja, yaitu :

**Tabel. 5.18**  
**Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Variabel Pengawasan Kerja**

No	Indikator	Klasifikasi Jawaban					Total Skor
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	
1.	Penetapan hasil secara spesifik	55	124	18	4	-	201
2.	Pencapaian efektivitas hasil	41	116	21	8	-	195
3.	Pertanggungjawaban hasil	41	84	51	4	-	189
4.	Pendeteksian penyimpangan	55	120	15	6	-	196
5.	Prediksi hasil dapat diandalkan	140	48	30	-	-	218
6.	Merancang aktivitas pengendalian	70	108	27	-	-	205
7.	Melakukan tolak ukur	70	104	21	6	-	201
8.	Melakukan reaksi terhadap penyimpangan	165	36	24	-	-	225
9.	Patokan atas kinerja actual	205	24	9	-	-	238
10.	Perbaikan atas penyimpangan	41	116	21	8	-	1495
11.	Pengendalian perbaikan	70	108	27	-	-	205
12.	Melakukan peneguran atas kesalahan yang timbul	140	48	30	-	-	218
13.	Meningkatkan gairah kerja pegawai	41	116	21	8	-	195
14.	Meningkatkan prestasi kerja pegawai	140	48	30	-	-	218
<b>Total Skor</b>							<b>2899</b>

Sumber : Data Olahan

Dari tabel diatas mengenai rekapitulasi mengenai variable pengawasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, dapat dilihat jumlah skor yang diperoleh yaitu sebesar 2899. Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 14 \times 5 \times 41 = 3410$$

$$\text{Nilai Terendah} = 14 \times 1 \times 41 = 700$$

Untuk mencari interval koefisien nya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{3410 - 700}{5} = \frac{2800}{5} = 560$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai variable pengawasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Baik} = 2940 - 3410$$

$$\text{Baik} = 2380 - 2940$$

$$\text{Cukup} = 1820 - 2380$$

$$\text{Tidak Baik} = 1260 - 1820$$

$$\text{Sangat Tidak Baik} = 700 - 1260$$

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai variable pengawasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru berada pada kategori baik.

### 5.3. Analisis Kinerja Pegawai

Kelangsungan hidup suatu perusahaan salali satunya tergantung pada kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan karena pegawai merupakan unsur perusahaan terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila banyak pegawainya yang tidak berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Oleh karena itu kinerja pegawai harus benar-benar diperhatikan.

Pengertian kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada pegawai sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing pegawainya. Metode atau teknik penilaian prestasi kerja pegawai dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam prakteknya tidak ada satupun teknik yang paling sempurna, yang jauh lebih penting dalam metode ini adalah bagaimana meminimumkan masalah-masalah yang mungkin didapat pada setiap teknik yang digunakan. Kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerja sama pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya pegawai yang memiliki kinerja yang rendah akan sulit untuk mencapai hasil-hasil yang baik. Dengan adanya kinerja yang tinggi, maka pegawai akan berusaha keras mengatasi kesukaran berkenaan dengan pelaksanaan tugasnya. Sementara ini kinerja rendah yang dimiliki pegawai akan lebih tidak menguntungkan lagi pada saat-saat pegawai mengalami kesulitan dalam bekerja dan pegawai tersebut akan mudah menyerah kepada keadaan dari pada mengatasi kesukaran tersebut. Oleh karena itulah usaha untuk meningkatkan kinerja kerja yang sangat perlu diperhatikan, salah satunya dapat dilakukan dengan cara pemberian kebijakan motivasi dan semangat kerja yang sesuai dengan kebutuhan pegawai. Hasil kinerja yang baik dapat dilihat dari factor kualitas dan kuantitas yang dihasilkan pegawai.

### **5.3.1. Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja merupakan jumlah banyaknya pekerjaan yang bisa diselesaikan dalam waktu tertentu.



### 5.3.1.1. Tangung jawab pegawai

Pegawai yang memiliki tanggung jawab yang baik dalam bekerja maka dapat dilihat dari pelaksanaan kerja yang dibebankan dengan baik serta dapat selesai dalam waktu yang ditentukan. Pegawai selalu mentaati segala peraturan yang diberikan serta dapat memberikan prestasi yang baik dalam bekerja. Untuk melihat gambaran tentang tanggung jawab pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, berikut akan disajikan beberapa tanggapan responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan, motivasi dan kualitas hasil kerja pegawai.

**Tabel 5.19**  
**Tanggapan responden mengenai Tanggung jawab pegawai Kantor**  
**Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	30	60
Baik	17	34
Cukup	3	6
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.19 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Tanggung jawab yaitu responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 30 orang atau sebesar 60%, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 17 orang atau sebesar 34%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 3 orang atau sebesar 6%, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Tanggung jawab dalam kategori

sangat baik. Pegawai dalam bekerja harus memiliki tanggung jawab yang baik dalam mengerjakan tugas pekerjaan yang diberikan. Dengan tanggung jawab yang ada pegawai belajar untuk berdisiplin dalam menerapkan pekerjaannya.

### 5.3.1.2. Ketaatan Pegawai

Pegawai yang baik dan teladan merupakan pegawai yang taat akan peraturan serta ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Peraturan yang telah dibuat untuk membelajarkan pegawai bagaimana menerapkan disiplin yang baik dan dapat membuat pegawai takut untuk melanggar peraturan yang telah dibuat. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai ketaatan maka dapat dilihat pada tabel 5.20 berikut ini:

**Tabel 5.20**  
**Tanggapan responden mengenai ketaatan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	32	64
Baik	10	20
Cukup	8	16
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.20 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Ketaatan yaitu responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 32 orang atau sebesar 64%, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 10 orang atau sebesar 20%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 8 orang atau sebesar 16%, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Ketaatan dalam kategori sangat baik. Ketaatan pegawai

dalam bekerja dapat diukur dari disiplin kerja pegawai, absensi serta hasil dari pekerjaannya. Ketaatan dapat bertujuan untuk membentuk jati diri pegawai yang bertanggung jawab.

Menurut Mangkunegara (2009:45) menghemat waktu karena para pegawai padat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.

### 5.3.1.3. Prestasi Pegawai

Prestasi pegawai dapat terwujud apabila pegawai tersebut dapat bekerja dengan baik serta memanfaatkan waktu yang diberikan dengan baik pula sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Prestasi kerja maka dapat dilihat pada tabel 5.21 berikut ini:

**Tabel 5.21**  
**Tanggapan responden mengenai prestasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	10	20
Baik	31	62
Cukup	5	10
Tidak baik	4	8
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.21 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Prestasi kerja yaitu responden yang memberikan tanggapan baik sejumlah 31 orang atau sebesar 62%, sedangkan responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 10 orang atau sebesar 20%, selanjutnya yang menyatakan cukup

sebanyak 5 orang atau sebesar 10%, kemudian responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 4 orang atau 8% dan tidak ada tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Prestasi kerja dalam kategori baik. Prestasi kerja pegawai dapat diukur dari hasil kerja yang dihasilkan dengan baik, ketepatan waktu dalam bekerja dan perilaku pegawai dalam bekerja.

Menurut Kartono (2004:32) juga seorang pimpinan adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan bawahan. Pimpinan merangsang bawahan agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaran-sasaran organisasi maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat dan lain-lain.

Berikut ini dapat dilihat rekapitulasi variable kuantitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, yaitu:

**Tabel 5.22**  
**Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Kauntitas Kerja Pegawai**

No.	Indikator	Skor Jawaban					Total
		5	4	3	2	1	
1.	Tanggung jawab	30	17	3	-	-	227
	Bobot Nilai	141	68	9	-	-	
2.	Ketaatan	32	10	8	-	-	224
	Bobot Nilai	160	40	24	-	-	
3.	Prestasi kerja	10	31	5	4	-	197
	Bobot Nilai	41	124	15	8	-	
<b>Total Skor</b>						<b>648</b>	

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian



Dari tabel diatas mengenai rekapitulasi mengenai kuantitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, dapat dilihat jumlah skor yang diperoleh yaitu sebesar 648. Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 5 \times 5 \times 41 = 1241$$

$$\text{Nilai Terendah} = 5 \times 1 \times 41 = 241$$

Untuk mencari interval koefisien nya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1241 - 241}{5} = \frac{1000}{5} = 200$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai kuantitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Baik} = 1041 - 1241$$

$$\text{Baik} = 841 - 1041$$

$$\text{Cukup} = 641 - 841$$

$$\text{Tidak Baik} = 441 - 641$$

$$\text{Sangat Tidak Baik} = 241 - 441$$

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai kuantitas kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru berada pada kategori tidak baik.

### 5.3.2. Waktu Penyelesaian Kerja

Dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan maka pegawai juga terikat oleh waktu dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan juga dijadikan tolak ukur kemampuan pegawai

tersebut, karena pegawai yang memiliki kemampuan yang tinggi pasti dapat mengerjakan pekerjaannya dalam waktu yang singkat ebgitu juga sebaliknya.

Salah satu faktor penentu sebagai tolak ukuran kinerja pegawai adalah pegawai dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan perusahaan dengan tepat waktu. Dengan waktu yang dipergunakan seluruhnya untuk bekerja maka pekerjaan yang diberikan kepada pegawai telah optimal. Tetapi jika dalam melaksanakan pekerjaan banyak bermain atau waktunya tidak digunakan sepenuhnya untuk bekerja maka hasil yang diberikan dapat saja tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

#### 5.3.2.1. Kecakapan di bidang tugas

Dalam melakukan pekerjaan, pegawai yang memiliki kemampuan serta kecakapan tentunya dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik pula. Tugas yang diberikan juga sudah sesuai dengan kemampuan serta kecakapan yang dimiliki pegawai tersebut. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Kecakapan dibidang tugas dengan atasan maka dapat dilihat pada tabel 5.23 berikut ini:

**Tabel 5.23**  
**Tanggapan responden mengenai Kecakapan pegawai dibidang tugas**  
**Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	34	68
Baik	9	18
Cukup	7	14
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.23 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Kecakapan dibidang tugas yaitu responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 34 orang atau sebesar 68%, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 9 orang atau sebesar 18%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 7 orang atau sebesar 14%, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Kecakapan dibidang tugas dalam kategori sangat baik. Kecakapan pegawai dapat diukur dari selesainya tugas yang diberikan.

Menurut Siagian (2002:38), kecakapan haruslah dianut oleh setiap pegawai karena terdapatnya manfaat besar bagi instansi maupun pegawai yang dinilai. Bagi instansi penilaian kecakapan ini penting karena dengan tindakan ini moral pegawai dapat dipertinggi juga program pelatihan bagi pegawai tindakan promosi dan untuk tindakan pemindahan kecakapan itu dapat memberikan seharusnya bagi instansi tersebut.

#### **5.3.2.2. Keterampilan melaksanakan tugas**

Perusahaan tentu sangat bangga dan berharap agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat pada keterampilan yang dimilikinya. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai keterampilan melaksanakan tugas maka dapat dilihat pada tabel 5.24 berikut ini:

**Tabel 5.24**  
**Tanggapan responden mengenai keterampilan pegawai melaksanakan tugas Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	33	66
Baik	15	30
Cukup	2	4
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.24 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Keterampilan melaksanakan tugas yaitu responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 33 orang atau sebesar 66%, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 15 orang atau sebesar 30%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 2 orang atau sebesar 4%, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Keterampilan melaksanakan tugas dalam kategori sangat baik. Pelatihan yang diberikan dapat berdampak pada keterampilan yang diberikan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang ada. Keterampilan pegawai dapat memperbaiki prestasi kerja pegawai.

Kartono (2004:36) berpendapat bahwa orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru



mulai mengikuti karier, biasanya bekerja agak kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

### 5.3.2.3. Kerjasama

Dalam melakukan pekerjaan hendaknya pegawai dapat melakukan kerjasama antar pegawai lainnya agar pekerjaan yang dibebankan dapat terasa ringan serta selesai dengan tepat waktu. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Kerjasama maka dapat dilihat pada tabel 5.25 berikut ini:

**Tabel 5.25**  
**Tanggapan responden mengenai Kerjasama pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	31	62
Baik	11	22
Cukup	8	16
Tidak baik	-	-
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.25 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Kerjasama yaitu responden yang memberikan tanggapan sangat baik sebanyak 31 orang atau sebesar 62%, sedangkan responden yang menyatakan baik sebanyak 11 orang atau sebesar 22%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 8 orang atau sebesar 16%, kemudian tidak ada tanggapan responden yang menyatakan tidak baik dan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Kerjasama dalam kategori sangat baik. Dalam

melakukan pekerjaan pegawai harus saling bekerjasama, dengan bekerjasama maka pekerjaan akan cepat selesai dan hasil yang dicapai lebih optimal lagi.

Menurut Hasibuan (2005:42), dalam melakukan pekerjaan, pegawai dituntut selalu dapat menjaga hubungan kerja yang baik dengan pegawai lainnya, karena dengan hubungan kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan dan ketengan dalam melakukan pekerjaan. Berikut ini dapat dilihat rekapitulasi variable waktu penyelesaian kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, yaitu:

**Tabel 5.26**  
**Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Waktu Penyelesaian Kerja Pegawai**

No.	Indikator	Skor Jawaban					Total
		5	4	3	2	1	
1.	Kecakapan dibidang tugas	34	9	7	-	-	227
	Bobot Nilai	170	36	21	-	-	
2.	Keterampilan melaksanakan tugas	33	15	2	-	-	231
	Bobot Nilai	165	60	6	-	-	
3.	Kerjasama	31	11	8	-	-	223
	Bobot Nilai	155	44	24			
<b>Total Skor</b>							<b>681</b>

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Dari tabel diatas mengenai rekapitulasi mengenai waktu penyelesaian kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, dapat dilihat jumlah skor yang diperoleh yaitu sebesar 681. Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 5 \times 5 \times 41 = 1241$$

$$\text{Nilai Terendah} = 5 \times 1 \times 41 = 241$$

Untuk mencari interval koefisien nya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1241 - 241}{5} = \frac{1000}{5} = 200$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai penyelesaian kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat ditentukan dibawah ini :

Sangat Baik	= 1041 - 1241
Baik	= 841 - 1041
Cukup	= 641 - 841
Tidak Baik	= 441 - 641
Sangat Tidak Baik	= 241 - 441

Dari tabel diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai waktu penyelesaian kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru berada pada kategori cukup baik.

### 5.3.3. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas kerja merupakan mutu penyelesaian dari pekerjaan yang dilakukannya. Kinerja pegawai dapat dianalisa berdasarkan waktu kerja pegawai yang telah ditetapkan perusahaan, karena waktu sangat berpengaruh besar terhadap kualitas dan kemampuan pegawai dalam bekerja. Pegawai harus dapat memanfaatkan waktu dengan efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaan, dengan begitu maka pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai akan selesai dengan tepat waktu dan pekerjaan tersebut akan lebih baik dan berkualitas.

#### 5.3.3.1. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penyaluran obat-obatan, maka pihak perusahaan tentunya harus mengajarkan bagaimana memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat tentunya sebagai konsumen. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat maka dapat dilihat pada tabel 5.27 berikut ini:

**Tabel 5.27**  
**Tanggapan responden mengenai Pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	9	18
Baik	29	58
Cukup	8	16
Tidak baik	4	8
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.27 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yaitu responden yang memberikan tanggapan baik sebanyak 29 orang atau sebesar 58%, sedangkan responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 9 orang atau sebesar 18%, selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 8 orang atau sebesar 16%, kemudian yang responden yang menyatakan kurang baik sebanyak 4 orang atau sebesar 8% dan tidak ada tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat adalah dalam kategori baik.

Menurut Siagian (2002:41), kecakapan haruslah dianut oleh setiap pegawai karena terdapatnya manfaat besar bagi instansi maupun pegawai yang dinilai. Bagi instansi penilaian kecakapan ini penting karena dengan tindakan ini moral



pegawai dapat dipertinggi juga program pelatihan bagi pegawai tindakan promosi dan untuk tindakan pemindahan kecakapan itu dapat memberikan seharusnya bagi instansi tersebut.

### 5.3.3.2. Penyelesaian secara efektif dan efisien

Pemberian pekerjaan kepada pegawai sesuai dengan kemampuan serta keahlian yang ada pada pegawai, maka dari itu pihak perusahaan percaya bahwa pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan efektif dan efisien. Untuk mengetahui tanggapan responden tentang Penyelesaian secara efektif dan efisien, berikut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.28**  
**Tanggapan responden mengenai Penyelesaian masalah pegawai secara efektif dan efisien**

<b>Klasifikasi Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
Sangat baik	11	22
Baik	31	62
Cukup	6	12
Tidak baik	2	4
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.28 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Penyelesaian secara efektif dan efisien , responden yang memberikan tanggapan baik sebanyak 31 orang atau sebesar 62%, sedangkan responden yang menyatakan sangat baik sebanyak 11 orang atau sebesar 22%. Selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 6 orang atau sebesar 12%, kemudian responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 2 orang atau sebesar 4% dan tidak ada responden yang memberikan tanggapan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Penyelesaian secara efektif dan efisien dalam

kategori baik. Penyelesaian tugas harus dilakukan secara efektif dan efisien agar pekerjaan yang ada cepat selesai.

Menurut Mangkunegara (2009:43) menghemat waktu karena para pegawai padat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.

### 5.3.3.3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien

Pekerjaan yang diberikan kepada pegawai ditentukan dalam waktu tertentu, jadi dengan waktu yang disediakan tersebut maka untuk itu pegawai harus memanfaatkan waktu yang diberikan dengan seefektif dan seefisien mungkin agar selesai dengan tepat waktu. Untuk dapat mengetahui tanggapan responden mengenai Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 5.29**  
**Tanggapan responden mengenai pegawai Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien**

Klasifikasi Jawaban	Frekuensi	Presentase
Sangat baik	10	20
Baik	29	58
Cukup	7	14
Tidak baik	4	8
Sangat tidak baik	-	-
Total	41	100

Sumber : data olahan

Dari Tabel 5.29 diatas dapat diketahui tanggapan responden mengenai Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien, responden yang memberikan tanggapan baik sebanyak 29 orang atau sebesar 58%, sedangkan responden yang

menyatakan sangat baik sebanyak 10 orang atau sebesar 20%. Selanjutnya yang menyatakan cukup sebanyak 7 orang atau sebesar 14%, kemudian tanggapan responden yang menyatakan tidak baik sebanyak 4 orang atau sebesar 8% dan tidak ada tanggapan responden yang menyatakan sangat tidak baik. Berdasarkan hasil tanggapan responden tersebut dapat disimpulkan bahwa Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien dalam kategori baik.

Menurut Hasibuan (2005:49) pegawai menghemat waktu karena para pegawai padat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.

Berikut ini dapat dilihat rekapitulasi variable kualitas hasil kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, yaitu:

**Tabel 5.30**  
**Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Hasil Kerja Pegawai**

No.	Indikator	Skor Jawaban					Total
		5	4	3	2	1	
1.	Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat	9	29	8	4	-	193
	Bobot Nilai	45	116	24	8		
2.	Penyelesaian secara efektif dan efisien	11	31	6	2	-	201
	Bobot Nilai	55	124	18	4		
3.	Menggunakan waktu secara efektifitas dan efisien	10	29	7	4	-	195
	Bobot Nilai	41	116	21	8		
<b>Total Skor</b>							<b>589</b>

Sumber : Data Olahan Hasil Penelitian

Dari tabel diatas mengenai rekapitulasi mengenai kualitas hasil kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, dapat dilihat jumlah

skor yang diperoleh yaitu sebesar 589. Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan nilai terendah sebagai berikut :

$$\text{Nilai Tertinggi} = 5 \times 5 \times 41 = 1241$$

$$\text{Nilai Terendah} = 5 \times 1 \times 41 = 241$$

Untuk mencari interval koefisien nya adalah :

$$\frac{\text{Skor Maksimal} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1241 - 241}{5} = \frac{1000}{5} = 200$$

Dan untuk mengetahui tingkat kategori mengenai kualitas hasil kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, maka dapat ditentukan dibawah ini :

$$\text{Sangat Baik} = 1041 - 1241$$

$$\text{Baik} = 841 - 1041$$

$$\text{Cukup} = 641 - 841$$

$$\text{Tidak Baik} = 441 - 641$$

$$\text{Sangat Tidak Baik} = 241 - 441$$

Dari kategori diatas maka dapat diketahui bahwa tingkat kategori mengenai kualitas hasil kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru berada pada kategori tidak baik.

#### **5.4. Analisis Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru**

Untuk menganalisis pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru digunakan pengujian instrumen angket, regresi linier sederhana dan koefisien determinasi.



### 5.4.1. Uji Validitas

Untuk menguji validitas dan reabilitas angket dengan menggunakan program Statistik for Social Sciences (SPSS) versi 17, penulis menginput nilai skala berdasarkan skala likert dan melakukan validitas dan reabilitas butir instrumen dengan melihat koefisien korelasinya. Apabila koefisien korelasi > 0,284 maka instrumen tersebut valid. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS versi 17 dari 14 pertanyaan Pengawasan (X) yang diuji sebagai berikut :

**Tabel 5.31**  
**Uji Validitas Pengawasan Kerja (X)**

No	Koefisien Korelasi	R Tabel	Status
1	0,357	0,284	Valid
2	0,496	0,284	Valid
3	0,519	0,284	Valid
4	0,497	0,284	Valid
5	0,546	0,284	Valid
6	0,514	0,284	Valid
7	0,286	0,284	Valid
8	0,427	0,284	Valid
9	0,393	0,284	Valid
10	0,465	0,284	Valid
11	0,467	0,284	Valid
12	0,466	0,284	Valid

*Sumber : Data Olahan SPSS*

Dari tabel pengawasan (x) diatas untuk mengetahui pernyataan yang valid atau tidak validnya dapat dilihat dari nilai korelasi dibandingkan dengan r tabel product moment untuk  $dk=N-1 = 41-1 =49$  untuk alpha 5% adalah 0,284. Dari 14 pertanyaan pertanyaan 1-14 valid.

**Tabel 5.32**  
**Uji Validitas Kinerja (Y)**

No	Koefisien Korelasi	R Tabel	Status
1	0,660	0,284	Valid
2	0,756	0,284	Valid
3	0,633	0,284	Valid
4	0,795	0,284	Valid
5	0,729	0,284	Valid
6	0,765	0,284	Valid
7	0,579	0,284	Valid

Sumber : Data Olahan SPSS

Sedangkan tabel kinerja (y) untuk mengetahui pernyataan yang valid atau tidak validnya dapat dilihat dari nilai korelasi dibandingkan tabel product moment untuk  $dk=N-1 = 41-1 = 40$  untuk alpha 5% adalah 0,284. Dari 20 pertanyaan pertanyaan 1-9 valid.

#### 5.4.2 Uji Reabilitas

Selanjutnya butir instrumen diatas di uji reabilitasnya dengan teknik *Split Half* yakni membelah nilai-nilai instrumen yang bernomor genap dan ganjil, hasilnya seperti ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 5.33**  
**Ringkasan Pengujian Reabilitas Instrumen**

Variabel	Alpha Croncbach's
Pengawasan	0,801
Kinerja	0,890

Pengujian reabilitas instrumen dilakukan pada item-item pertanyaan yang memiliki validitas. Instrumen dinyatakan realibel jika nilai koefisien reabilitas yang disajikan pada tabel 5.9 menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reabilitas dari variabel X dan Y lebih besar dari 0,6 sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

### 5.4.3 Analisis Regresi

Pada bagian ini memberikan gambaran model regresi yang digunakan dalam penelitian atas variabel independent yaitu kinerja dengan variabel dependent yaitu pengawasan. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya maka dilakukan suatu pengujian data dalam penelitian ini menggunakan *simple linier regression* dengan bantuan program SPSS (*statistic product service solution*) versi 20. Dalam melakukan analisis regresi ini dilakukan dengan metode enter. Dengan metode enter, semua variabel independent digunakan untuk menjelaskan variabel dependet. Berdasarkan analisis regresi dengan bantuan program SPSS, dapat dibuat persamaan regresi linier sederhana. Adapun hasil output dari SPSS 20 tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.34**  
**Hasil Analisis Regresi Dengan Metode Enter**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	10.370	4.786		2.167	.036
	pengawasankerja	.386	.101	.523	3.833	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Data hasil tanggapan responden kemudian didistribusikan ke dalam program SPSS untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linier yang diperoleh dengan menggunakan program SPSS sehingga dapat diperoleh persamaan seperti berikut ini :

$$Y = 10.370 + 0.386X + e$$

Dari persamaan tersebut diperoleh suatu gambaran bahwa koefisien regresi dari variabel yaitu b bertanda positif. Hal ini berarti variabel pengawasan kerja (X) di tingkatkan akan berdampak terhadap terhadap kinerja pegawai. Untuk pengawasan kerja (X) memberikan angka koefisien regresi parsial yang positif sebesar 0.386 terhadap variabel kinerja pegawai. Nilai ini memberi indikasi bahwa jika terjadi peningkatan variabel pengawasan kerja sebesar 1% maka variabel kinerja pegawai akan meningkat menjadi 38.6%.

#### 5.4.4 Koefisien Determinasi

Koefisien korelasi sederhana yang merupakan ukuran keeratan hubungan antara variabel bebas secara bersama-sama, sedangkan koefisien determinasi merupakan kesesuaian garis linier terhadap suatu data. Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

**Tabel 5.35**  
**Hasil Analisis Koefisien Regresi Sederhana Dan Determinasi**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.523 <sup>a</sup>	.274	.255	1.77350	1.536

a. Predictors: (Constant), pengawasankerja

b. Dependent Variable: kinerja

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui variabel bebas yaitu variabel pengawasan mempunyai hubungan dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Hal ini dapat dibuktikan melalui koefisien korelasi (R) sebesar 0,523. Selain dari pada itu nilai koefisien determinasinya (R<sup>2</sup>) adalah sebesar 0,274. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan kriteria interpretasi koefisien korelasi variabel



pengawasan memiliki pengaruh signifikan yang sedang terhadap kinerja pegawai. Adapun variabel pengawasan memberikan sumbangan terhadap kinerja pegawai sebesar  $= 0,274 \times 100\% = 27.4\%$  dan sisanya 72.6% dipengaruhi variabel lain yang tidak dianalisis / tidak diikuti sertakan dalam penelitian ini.

#### 5.4.5. Pengujian Variabel Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah setiap variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.  $H_0$  dapat diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  dan  $H_a$  diterima apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ . Berikut adalah nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dari variabel bebas dapat dilihat pada tabel 5.36 berikut :

**Tabel 5.36**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.370	4.786		2.167	.036
pengawasankerja	.386	.101	.523	3.833	.000

a. Dependent Variable: kinerja

Dari tabel 5.36 diketahui hasil uji parsial (Uji t) atas variabel bebas dan dapat disimpulkan bahwa untuk variabel pengawasan kerja (X), t hitung adalah 3.833 sedangkan t-tabel yaitu  $(0,0125;41) = 1.986$  karena t hitung  $(3.833) >$  dari t tabel  $(1.986)$  maka  $H_0$  ditolak, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pengawasan kerja (X) berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

### 5.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang pengawasan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru adalah dengan hasil yang baik karena pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai apa yang diinginkan. Pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi demi tercapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai dan jalan apa yang diambil untuk langkah selanjutnya.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi dalam penelitian ini yaitu pengawasan sebesar 27.4% terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru, lalu 72.6% dipengaruhi variabel lain yang tidak dianalisis/ tidak diikutkan dalam penelitian ini. Artinya kriteria interpretasi koefisien korelasi variabel pengawasan memiliki pengaruh signifikan yang sedang. Hal ini mencerminkan bahwa pengawasan pada perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian meningkatkannya pengawasan tentunya diharapkan kinerja pegawai meningkat sehingga kinerja serta produktivitas perusahaan meningkat.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis tentang pengaruh pengawasan terhadap kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru baik yang dianalisis secara deskriptif kualitatif, dengan jumlah responden sebanyak 41 orang dengan menggunakan cluster Sampling, maka dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pengawasan kerja dikemukakan bahwa sebahagian responden menyatakan dalam kategori sangat baik dengan pengawasan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.
2. Dari hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja pegawai dikemukakan bahwa sebahagian responden menyatakan tidak baik dengan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.
3. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,274 hal ini menunjukkan 27.4% perubahan pada kinerja pegawai ditentukan oleh variabel bebas yakni pengawasan kerja, sedangkan 72.6% lagi ditentukan oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.
4. Dari variabel X (pengawasan), t hitung adalah 3.833 sedangkan t-tabel yaitu  $(0,0125;41) = 1.986$  karena t hitung  $(3.833) >$  dari t tabel  $(1.986)$  maka  $H_0$  ditolak, sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel pengawasan

kerja (X) berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru.

## 6.2. Saran

Adapun saran-saran yang dapat penulis berikan dan dapat menjadi masukan bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pekanbaru yaitu :

1. Pimpinan hendaknya melakukan pengawasan kerja secara intensif agar mengetahui kemampuan bawahan secara seksama agar pegawai dapat terhindar dari kesalahan dalam bekerja dan juga meningkatkan hubungan kerja yang baik sehingga tercipta hubungan kerja yang baik.
2. Untuk meningkatkan kinerja yang baik lagi pada pegawai maka perlu memperhatikan pengawasan kerja pegawai tersebut karena antara pengawasan kerja dan kinerja adalah hal yang tidak bisa dipisahkan.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-buku

- As'ad Mohammad, 2008, Psikologi Industri, Lembaga Manajemen Akademi Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Bambang Wahyudi, 2006, Manajemen Sumber daya Manusia, Sulita, Bandung.
- Cardoso Gomes, Faustino, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Edwin B. Flippo, 2004. Personel Management (Manajemen Personalia), Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
- Efendi Sofyan, 2004, Pemerilaian dalam Pelayanan Publik di Indonesia, LP3ES, Jakarta.
- Eridang H. M, 2004, Manajemen Kebijakan Operasional. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Faustino Cardoso Gomes, 2004, Manajemen Sumber Dya Manusia, Cetakan Ketiga, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo, Drs dan Drs. Agus Mulyono. 2006. Prinsip Dasar Manajemen. Edisi Ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Handoko T. Hani, 2008, Manajemen Sumberdaya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Maluyu S.P. 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2008, Psikologi Sosial Perusahaan dan Industri, Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Mangkunegara. Prabu Anwar, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan, Penerbit Andi Offside, Jakarta.

- Manullang, 2006, Pengembangan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Martoyo, 2006, Manajemen Sumber Daya Perusahaan, BPFE, Yogyakarta.
- Moekijat, Drs, 2010. Pengembangan Manajemen dan Motivasi. Pionir Jaya, Bandung.
- Ndraha Talizudu, 2008, Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta.
- Notoatmodjo Soekidjo., 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta, Jakarta.
- Rucky, S .Achmad, 2006, Kinerja Pegawai, PT.Rineka Cipta, Jakarta.
- Siagian, P Sondang, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ketiga, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soegeng Prijodarminto, 2006, Disiplin Kita Menuju Sukses, Cetakan Ke-3, PT. Pradya Paramita, Jakarta.
- Sofyan Assauri, 2008, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 2006, Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Rineka Cipta, Jakarta.
- Stephen P. Robin, 2008, Perilaku Organisasi, Prenhlindo, Jakarta.
- Sumadi Suryabrata,2008. *Metode Penelitian*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tohardi, Ahmad, 2004, Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia, CV. Mandar Maju, Bandung.

Tulus, Muhammad, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keempat, Penerbit Masagung, Jakarta.

Ulrich, Dave and Lake, Dale, 2009, Organization Capability, New York, John Willey & Sons.

Umar Husein, 2008, SKB Manajemen Metode dan Kasus, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Veithzal Rivai, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktek, PT. Raja Grafindo, Jakarta.

### **B. Dokumentasi**

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62/PMK.01/2009 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.