

**PENGARUH PENGAWASAN PIMPINAN, DISIPLIN DAN KOMPETENSI
PEGAWAI PADA KINERJA PEGAWAI INSPEKTORAT KABUPATEN
TABANAN**

**Ni Luh Made Herawati¹
I.D.G. Dharma Suputra²
I.G.A.N. Budiasih³**

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
Email : madeherawati63@yahoo.co.com

ABSTRAK

Peran Inspektorat daerah sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah dalam melakukan pengawasan dan pembinaan pada laporan keuangan, tidak dapat dilepaskan dari kinerja pegawai. Kinerja pegawai menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti karena banyak faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan pimpinan, disiplin serta kompetensi pegawai pada kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan ditinjau dari teori keagenan. *Metode purposive sampling* dipergunakan dalam penentuan sampel, dengan perolehan sampel sebanyak 35 orang. Pengumpulan data primer melalui kuesioner yang disebar kepada 35 orang responden. Penelitian yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda menunjukkan hasil bahwa pengawasan pimpinan, disiplin serta kompetensi pegawai memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan.

Kata kunci : pengawasan pimpinan, disiplin pegawai, kompetensi pegawai, kinerja pegawai

ABSTRACT

The role of local Inspectorate as the Government Internal Supervisory Apparatus in monitoring and guidance in the financial statements cannot be separated from the performance of employees. Employee performance becomes an interesting phenomenon to study because many factors influencing it. The objective of this study was to determine the influence of the leadership supervision, discipline and competence of the employees on the performance of Inspectorate employees in Tabanan Regency in terms of agency theory. Purposive sampling method used in the determination of the sample, with the acquisition of a sample of 35 people. The collection of primary data through questionnaires distributed to 35 respondents. The research analyzed using multiple linear regresi showed that leadership supervision, discipline and competence of the employees have a positive influence on employee performance improvement Inspectorate Tabanan.

Keywords: supervision management, employee discipline, employee competence, employee performance

PENDAHULUAN

Sumber daya aparatur mempunyai peran penting dalam mengembangkan tatanan pemerintahan. Penggerak dari sistem organisasi pemerintahan adalah manusia yang ada di dalamnya, yaitu pegawai yang bekerja dalam kerangka tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Sarana prasarana dalam kegiatan organisasi menjadi media bagi sumber daya aparatur untuk menunjang pekerjaannya. Sedangkan yang menentukan langkah strategis formulasi, implementasi hingga evaluasi kebijakan organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya.

Ekspos hasil survei kepatuhan terhadap Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Bali pada 24 Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Tabanan, pada bulan September sampai dengan Desember 2014 menunjukkan hasil secara umum (75%) masih rendah. Hasil survei ini mengakibatkan Inspektorat Kabupaten Tabanan yang menangani pengawasan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tabanan masuk kategori zona merah.

Pemetaan/*assessment* kapabilitas Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) dilaksanakan melalui pendekatan *Internal Audit Capability Model* (IACM) yang dikembangkan oleh *The Institute of Internal Auditor* (IAA). Hasil pemetaan terhadap kapabilitas APIP yang dilaksanakan oleh BPKP terhadap 331 APIP pusat maupun daerah pada tahun 2010 hingga 2011 atas lima level kapabilitas yang mungkin dicapai oleh APIP, secara nasional yaitu sebesar 93,96 persen (311 orang) APIP masih berada di level 1 (*initial*). Level 2 (*infrastructure*) dicapai oleh

19 orang APIP (5,74 persen) dan hanya 1 orang APIP (0,30 persen) yang menduduki level 3 (integrated). Inspektorat Kabupaten Tabanan pada hasil pemetaan tersebut masih berada di level 1 (initial).

Kedua fenomena tersebut menunjukkan masih rendahnya kinerja organisasi Inspektorat Kabupaten Tabanan. Kinerja organisasi yang rendah dipicu oleh rendahnya kinerja individu. Hal ini menurut penulis disebabkan karena ada beberapa hal yang mempengaruhi, antara lain: pengawasan pimpinan, disiplin pegawai dan kompetensi pegawai. Hal ini menjadi motivasi penulis untuk meneliti kembali pengaruh ketiga variabel yaitu pengawasan pimpinan, disiplin dan kompetensi pegawai pada kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan. Disamping itu untuk melanjutkan penelitian yang dilakukan Aryasa (2009), yang hanya meneliti pengaruh 2 variabel yaitu: pengawasan pimpinan dan disiplin pegawai pada kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan.

Pengawasan pimpinan menjadi salah satu faktor penunjang dalam mencapai kinerja pegawai. Perkembangan pengawasan melekat (waskat) menjadi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) menempatkan pimpinan organisasi sebagai penggerak dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Lima unsur yang ada dalam SPIP, antara lain lingkungan pengendalian, pengendalian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan mendorong pimpinan organisasi melakukan pergeseran pengawasan dari *hard control ke soft control*.

Karya (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengawasan pimpinan sangat penting dilakukan, untuk menghindari terjadinya kesalahan dan

penyimpangan, baik sebelum pelaksanaan pekerjaan maupun .setelah pelaksanaan pekerjaan dilakukan serta memperbaiki kesalahan dan penyimpangan tersebut agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai dalam suatu instansi pemerintah. Pernyataan tersebut selaras dengan penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008), Sami'an dan Aprilian (2013), Suseno (2013), menyatakan bahwa pengawasan pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Faktor penunjang kinerja yang lain adalah disiplin pegawai. Disiplin PNS dalam organisasi merupakan suatu sikap PNS yang selalu mentaati setiap peraturan peraturan perundangan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja PNS akan terkait pada tatalaku dan perilaku kerjanya sehari-hari dalam organisasi mulai dari masuk kerja, melaksanakan pekerjaan sampai dengan meninggalkan kantor. Kecenderungan terjadi adalah terjadinya keterlambatan PNS dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sebagai akibat kurangnya disiplin dari masing-masing pegawai. Hidayat dan Zainal (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa disiplin pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Pernyataan tersebut selaras dengan penelitian Reza (2010), Widyastuti dan Yeni (2010), Amanah dan Dita (2011), dan Robiansyah (2013).

Fungsi perangkat daerah dibidang pengawasan SKPD dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Tabanan selaku APIP yang menitikberatkan aspek kebijakan perencanaan, pelaksanaan, pembiayaan, dan penilaian manfaat. Untuk

itu Inspektorat Kabupaten Tabanan harus meningkatkan kompetensi pegawainya agar dapat melakukan tugas pembinaan dan pengawasan dengan maksimal melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilaku. Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja (Suwardji dkk, 2012; Qamariah, 2014; Ariani dan Badera, 2015)

Peningkatan kompetensi dapat dilakukan dengan mengikuti diklat fungsional. Saat ini diklat yang telah pernah diikuti oleh pegawai Inspektorat Tabanan adalah diklat sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor (JFA). Penyelenggaraan diklat sertifikasi JFA adalah yang diselenggarakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Diklat lain yang diikuti oleh pegawai Inspektorat Tabanan adalah diklat sertifikasi Jabatan Fungsional Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah (JFP2UPD) yang diselenggarakan oleh Departemen Dalam Negeri. Pegawai yang telah mengikuti sertifikasi JFA sebanyak 10 orang. Pegawai yang telah mengikuti sertifikasi JFP2UPD sebanyak 10 orang.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Keagenan

Hubungan agensi terjadi saat prinsipal yang terdiri satu orang atau lebih mengontrak agen dalam pengelolaan sumber daya yang ada dalam perusahaan. Untuk jasa tersebut prinsipal wajib memberikan imbalan kepada agen. Atas imbalan yang telah diberikan prinsipal, agen memiliki kewajiban untuk bertanggung jawab atas tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya serta melaksanakan pengelolaan sumber daya perusahaan.

Teori agensi mempunyai tujuan agar hubungan kontrak yang terjadi efisien, dimana hubungan kontrak yang terjadi dapat memenuhi kepentingan kedua belah pihak. Kepentingan pemilik sumber daya (prinsipal) dapat dipenuhi oleh pengelola sumber daya, yaitu mengurus penggunaan sumber daya dengan baik dan selalu membuat pertanggungjawaban pengelolaan keuangan berupa laporan keuangan. Kepentingan agen sebagai pengelola sumber daya dapat dipenuhi juga, berupa penerimaan penghargaan sesuai dengan kemampuannya dalam pengelolaan sumber daya. Terpenuhinya kepentingan kedua belah pihak sehingga hubungan kontrak menjadi efisien.

Teori keagenan juga menjelaskan adanya konflik kepentingan antara prinsipal dan agen yang ditimbulkan dari asumsi serta motivasi masing-masing individu. Inspektorat sebagai salah satu perangkat kabupaten, merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan kabupaten yang memiliki tanggung jawab kepada Bupati secara langsung serta mendapat pembinaan secara teknis administratif dari Sekretaris Kabupaten. Bupati selaku kepala daerah dalam hal ini sebagai prinsipal, memberikan tugas dan wewenang kepada Inspektorat selaku agen untuk melaksanakan pembinaan dan pengawasan. Inspektorat bertanggungjawab untuk melaporkan hasil pembinaan dan pemeriksaannya kepada Bupati.

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja pegawai atas tugas yang dibebankan pimpinan kepadanya serta memiliki keterkaitan kuat dengan kepuasan pelanggan, kontribusi ekonomi serta tujuan strategik organisasi. Kinerja bersifat

multidimensional dan memiliki variasi dalam pengukuran yang disesuaikan pada kompleksitas faktor pembentuk kinerja. Kinerja organisasi tidak terlepas dari kinerja individu pegawainya, organisasi tidak mungkin mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan tanpa memperhatikan kinerja individu para pegawai terlebih dahulu.

Sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara, PNS dituntut dapat berdayaguna dan berhasilguna dalam meningkatkan efektivitas kerjanya guna mendukung kinerja pemerintah dan pembangunan. Penyelesaian tugas pekerjaan hasilnya tidak diukur berdasarkan prinsip laba, tetapi didasarkan kemampuan profesional menyelesaikan beban pekerjaan tepat waktunya dan diperoleh kepuasan dari kedua belah pihak antara pegawai dengan masyarakat yang dilayaninya.

Pengawasan Pimpinan

Pengawasan merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan, menilai serta mengoreksi pelaksanaan pekerjaan agar sesuai perencanaan dan tujuan organisasi (Manullang, 1996:127) yang dibandingkan dan diukur berdasarkan kriteria, norma dan standar yang telah ditetapkan (Guntur dkk, 2005:89). Pengawasan memerlukan pemilihan orang yang tepat yang mampu melaksanakan, menimbulkan minat serta mengajarkan implementasi tiap pekerjaan (Halsey, 2003:8).

Disiplin Pegawai

Disiplin merupakan sikap mental/ kejiwaan seseorang, masyarakat maupun kelompok terhadap kepatuhan dan ketaatan akan norma, etika, kaidah, keputusan

serta peraturan yang ditetapkan pemerintah dan berlaku dimasyarakat (Nurlita Witarasa, 1998:102) yang tercermin melalui perbuatan dan tingkah laku (Wirjo Surachman, 1993:24). Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur melalui PP No 53 tahun 2010, sehingga diharapkan PNS sanggup menaati kewajiban serta menghindari larangan sesuai peraturan yang berlaku.

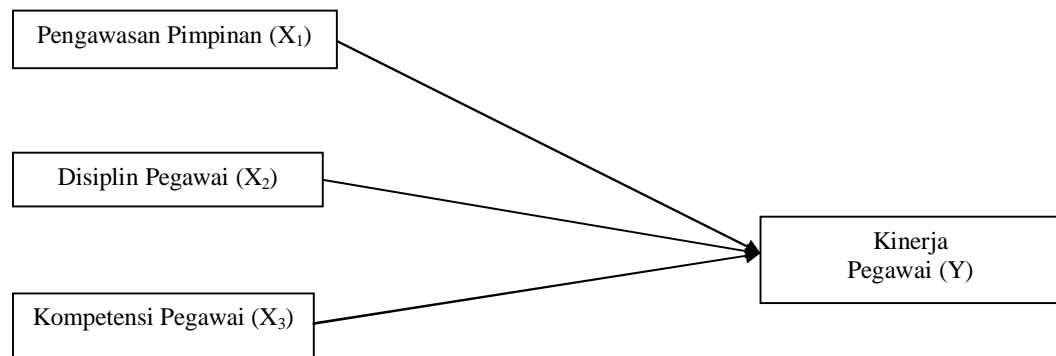
Kompetensi Pegawai

Kompetensi merujuk karakteristik yang menggambarkan karakteristik pribadi, motif, nilai-nilai, konsep diri, keahlian maupun pengetahuan seseorang yang memiliki kinerja yang superior unggul (superior performer) di lingkungan kerjanya (Spencer dan Spencer dalam Palan, 2007:6). Pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya secara efisien, efektif dan profesional, merupakan unsur kompetensi PNS berdasarkan karakteristik dan kemampuan yang dimilikinya (PP No. 100, 2000; Kep Ka.BKN No 46A, 2003).

Standar kompetensi memuat persyaratan minimal atas kemampuan dan spesifikasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang baik (Prayitno dan Suprpto,2002:2), Sertifikasi kompetensi dilaksanakan dengan pemberian sertifikat melalui pengujian kompetensi yang dilaksanakan secara obyektif dan sistematis berdasarkan standar kompetensi kerja. Pengukuran dan pengembangan kompetensi haruslah berdasarkan pemahaman dan pengertian yang jelas mengenai kebutuhan kompetensi, sehingga pembinaan dan pengembangan

PNS akan melahirkan PNS yang jujur, adil, bertanggung jawab dan profesional (Murgiyono, 2002:11)

Berdasarkan kerangka berpikir penelitian ini, konsep penelitian disusun ditunjukkan pada Gambar 1



Gambar 1
Konsep Penelitian

Pengaruh Pengawasan Pimpinan Pada Kinerja Pegawai

Pembelajaran Teori keagenan merupakan hubungan kontrak satu individu atau lebih dengan individu lainnya. Satu pihak disebut prinsipal yang memperkerjakan individu lain yang disebut agen. Teori agensi mempunyai tujuan agar hubungan kontrak yang terjadi simetris atau seimbang, dimana hubungan kontrak dapat memenuhi baik kepentingan principal maupun kepentingan agen. Terpenuhinya kepentingan kedua belah pihak sehingga hubungan kontrak menjadi efisien. Ketika pimpinan telah melakukan pengawasan dengan baik maka hubungan kontrak yang terjadi akan efisien. Hubungan kontrak yang efisien akan

meningkatkan kinerja pegawai. Brahmasari (2008), Suprayetno (2008) dan Karya (2011) menyebutkan bahwa pengawasan pimpinan berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

H₁ : Pengawasan pimpinan berpengaruh positif pada kinerja pegawai

Pengaruh Disiplin Pegawai Pada Kinerja Pegawai

Hubungan kontrak yang efisien berarti baik kepentingan principal maupun kepentingan agen dapat terpenuhi. Agen mempunyai kewajiban untuk berbuat disiplin agar tercapai kontrak yang efisien. Semakin disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas maka kinerja pegawai akan meningkat. Markus (1998), M Sani (2004) dan Reza (2010) menyatakan bahwa disiplin pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

H₂ : Disiplin Pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai

Pengaruh Kompetensi Pegawai Pada Kinerja Pegawai

Kompetensi sangat diperlukan dalam mencapai hubungan kontrak yang efisien. Tanpa kompetensi seorang agen tidak akan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan oleh principal dengan baik. Peningkatan kompetensi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Togatorop (2011), Manik (2010), Adiputri (2014) dan Ariani (2015) menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

H₃ : Kompetensi pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu pengawasan pimpinan, disiplin dan kompetensi pegawai, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responde, dalam hal ini pegawai yang ada di Inspektorat. Analisis regresi linier berganda dipergunakan dalam pengolahan dan analisis data, yang terlebih dahulu dilaksanakan pengujian asumsi klasik diantaranya pengujian terhadap normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Interpretasi atas pengujian hipotesis merupakan tahap berikutnya dalam analisis data ini dan terakhir pengambilan kesimpulan atas keseluruhan hasil pengolahan data SPSS.

Lokasi penelitian ini adalah pada Inspektorat Pemerintah Kabupaten Tabanan. Seluruh pegawai Inspektorat Kabupaten Tabanan sebanyak 85 orang dijadikan populasi dalam penelitian ini, sedangkan pengambilan sampel menggunakan kriteria PNS Inspektorat yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pemeriksaan dan pembinaan laporan keuangan SKPD, yaitu sebanyak 35 orang.

Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah :

1) Disiplin Pegawai

Disiplin pegawai adalah sikap pengendalian diri dan ketaatan yang sadar penuh dan rasional untuk melaksanakan segala ketentuan, peraturan perundangan-undangan sesuai dengan tanggung jawabnya kerjanya atau output kerjanya. Variabel disiplin pegawai menggunakan 2 indikator yaitu

disiplin waktu dan disiplin pada aturan. Pernyataan terdiri dari 8 item, indikator yang digunakan diadopsi dari penelitian Aryasa (2009).

2) Pengawasan pimpinan

Pengawasan pimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam melakukan pembinaan terhadap kerja bawahan, pemeriksaan terhadap pekerjaan bawahan, sarana pengawasan dan tindakan pembinaan. Variabel pengawasan pimpinan menggunakan 2 indikator yaitu pembinaan pada bawahan dan pemeriksaan hasil pekerjaan dari bawahan. Pernyataan terdiri dari 5 item, indikator yang digunakan diadopsi dari penelitian Aryasa (2009).

3) Kompetensi Pegawai

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Togatorop, 2011). Indikator yang digunakan untuk mengukur adalah keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan sikap (*attitude*). Pernyataan terdiri dari 9 item, indikator yang digunakan diadopsi dari penelitian Siwantara (2009) dan Manik (2010).

4) Kinerja Pegawai

Motivasi kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksana tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut. Kinerja (*job performance*) di definisikan sebagai evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh atasan langsung, teman sebaya, dirinya sendiri dan bawahan langsung (Kalbers dan Fogarty,1995). Dalam penelitian ini digunakan evaluasi terhadap diri sendiri

(self rating). Keuntungan dari self rating atau self appraisal menurut Berry dan Houston (1993) adalah individu dapat mengidentifikasi kelebihan dan kekurangannya sendiri, sehingga tahu kebutuhan yang harus dikembangkannya yang mungkin berbeda dari penilaian supervisor. Bobele (1997) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja melalui evaluasi terhadap diri sendiri dapat memperkuat perilaku karyawan menuju arah yang benar dalam bekerja. Variabel kinerja pegawai menggunakan 3 indikator yaitu hasil kerja pegawai, efisiensi dan tanggung jawab pegawai. Pernyataan terdiri dari 10 item, indikator yang digunakan diadopsi dari penelitian Aryasa (2009).

Persamaan regresi yang digunakan sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$Y. = \alpha. + \beta_1 X_1. + \beta_2 X_2. + \beta_3 X_3. + e.$$

Keterangan:

- Y. = variable.Kinerja Pegawai
- X₁ = variabel Pengawasan Pimpinan
- X₂ = variabel Disiplin Pegawai
- X₃ = variabel Kompetensi Pegawai
- α = konstanta
- e = *error*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Informasi terkait karakteristik variabel penelitian yang meliputi nilai maksimal, nilai minimal, standar deviasi dan nilai rata-rata tersaji melalui statistik deskriptif seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Statistik Deskriptif Data Uji

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
Pengawasan pimpinan	35	16,00	24,00	20,2000	1,95237
Disiplin pegawai	35	25,00	40,00	32,6857	3,57912
Kompetensi pegawai	35	28,00	44,00	36,4857	4,06832

Kinerja pegawai	35	31,00	50,00	40,4000	4,55166
Valid N (listwise)	35				

Sumber : data diolah , 2015

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa jumlah responden (N) adalah 35. Variabel pengawasan pimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 20,20, nilai paling rendah sebesar 16,00, nilai paling tinggi diperoleh 24,00, dengan standar deviasi sebesar 1,95. Responden cenderung setuju atas pernyataan baiknya pengawasan pimpinan, terlihat dari perolehan nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimal 24,00. Variabel disiplin pegawai memperoleh nilai paling tinggi sebesar 40,00, nilai paling rendah sebesar 25,00, dan nilai rata-ratanya sebesar 32,69 dengan standar deviasi sebesar 3,58. Kecendrungan responden menjawab setuju atas pernyataan memiliki disiplin yang tinggi dapat dilihat dari besaran nilai rata-rata jawaban responden yang mendekati 40,00 yang merupakan nilai maksimal. Kondisi yang hampir sama terjadi pada variabel kompetensi pegawai yang memperoleh nilai paling rendah sebesar 28,00, nilai paling tinggi sebesar 44,00, nilai rata-rata 36,49 dengan standar deviasi 4,07. Semua responden menyatakan setuju terkait pernyataan memiliki kompetensi yang tinggi, terlihat dari rata-rata jawaban responden sama dengan nilai maksimal 44,00.

Responden dalam penelitian ini adalah PNS yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pengawasan dan pembinaan laporan keuangan SKPD pada Inspektorat Kabupaten Tabanan. Penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan Maret 2015. Pengiriman kuesioner diantar langsung kepada responden dengan waktu pengisian kuesioner adalah 14 hari kerja. Tabel 2 menyajikan ringkasan penyebaran serta pengembalian kuesioner.

Tabel 2
Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Kuesioner yang disebar	35	100%
Kuesioner yang kembali	35	100%
Kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Kuesioner yang digunakan	35	100%
Kuesioner yang tidak digunakan	0	0

Sumber : data diolah, 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 35 kuesioner yang disebar, semua kuesioner terhimpun kembali. Kuesioner yang terhimpun kembali secara keseluruhan dapat digunakan karena data yang disampaikan oleh responden lengkap.

Tabel 3
Profil Responden

Data	Jumlah	Prosentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	20	57,14%
Perempuan	15	42,86%
Jumlah	35	100%
Pendidikan Terakhir		
S2	6	17,14%
S1	22	62,86%
D3	2	5,71%
SMA	5	14,29%
Jumlah	35	100%
Umur		
30-39	10	28,57%
40-49	15	42,86%
≥50	10	28,57%
Jumlah	35	100%
Jabatan		
Irban	4	11,43%
JFA	10	28,57%
JFP2UPD	10	28,57%
Staf	11	31,43%
Jumlah	35	100%

Sumber : data diolah, 2015

Responden diminta untuk mengisi identitas pribadi yang meliputi umur, jenis kelamin, pangkat dan pendidikan terakhir. Tabel 3 menggambarkan profil dari 35 responden dalam penelitian ini.

Tabel 3 memperlihatkan dari 35 responden, terdiri dari 20 responden (57,14%) laki-laki dan 15 responden (42,86%) wanita. Dilihat dari pendidikan terakhir sebanyak 6 responden (17,14%) berpendidikan S2, 22 responden (62,86%) berpendidikan S1, 2 responden (5,71%) berpendidikan D3, dan 5 responden (14,29%) berpendidikan SMA. Dilihat dari umur, sebanyak 10 responden (28,57%) berusia 30-39 tahun, 15 responden (42,86%) berusia 40-49 tahun dan 10 responden (28,57%) berusia di atas 50 tahun. Mengacu dari jabatan, 4 responden (11,43%) menjabat sebagai Irban, 10 responden (28,57%) menjabat sebagai JFA, 10 responden (28,57%) menjabat sebagai JFP2UPD dan 11 responden (31,43%) sebagai staf.

Pengujian Instrumen

Pengujian validitas dan reabilitas dipergunakan dalam pengujian instrument, yang mana tujuan pengujian validitas adalah untuk mengukur tingkat validitas suatu kuesioner. Validitas instrument penelitian diperoleh melalui uji Pearson Correlation dengan menghitung korelasi skor total kuesioner yang dibandingkan dengan skor masing-masing butir pertanyaan. Kuesioner dianggap valid jika koefisien korelasi antar skor adalah positif dan bernilai $> 0,3$ (Sugiyono, 2012).

Pengujian reliabilitas dilaksanakan dengan tujuan untuk mengukur konsistensi alat ukur penelitian, dalam hal ini kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas suatu kuesioner dilihat dari konsistensi / kestabilan jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner. Derajat kehandalan masing-masing variabel diukur berdasarkan nilai Alpha Cronbach yang diperoleh. Kriteria pengukuran reliabilitas adalah apabila nilai Alpha Cronbach > 0.6 , maka variable dinyatakan reliabel (Ghozali, 2012).

Untuk mengetahui apakah nilai residual dalam model regresi terdistribusi normal, maka perlu dilakukan pengujian normalitas melalui uji Kolmogorov Smirnov. Suatu model regresi dikatakan baik apabila memiliki nilai residual yang lebih besar dari 0,05. Tabel 4 berikut menyajikan hasil pengujian normalitas.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

Persamaan	Kolmogrov- Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
$Y = -13,366 + 1,167X_1 + 0,429X_2 + 0,443X_3 + \epsilon$	0,983	0,288

Sumber : data diolah, 2015

Nilai signifikansi asymp. 2 sisi yang tersaji pada table 4 menunjukkan bahwa pada dua model persamaan regresi telah memenuhi asumsi normalitas data yang tercermin dari nilai yang diperoleh sebesar 0,983 jauh lebih besar dari 0,05.

Korelasi antar variabel bebas pada model regresi diuji melalui pengujian multikolinearitas (Ghozali, 2013:105). Dalam penelitian yang menggunakan model regresi hendaknya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas yang terjadi

apabila VIF memiliki nilai lebih besar dari 10 atau nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10. Tabel 5 berikut ini menyajikan hasil pengujian multikolinearitas.

Tabel 5
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Pengawasan pimpinan	0,974	1,027
Disiplin pegawai	0,979	1,022
Kompetensi pegawai	0,956	1,046

Sumber : data diolah, 2015

Tabel 5 memperlihatkan bahwa tidak terdapat kolerasi antar variabel independen yang ditunjukkan dari nilai VIF yang jauh lebih kecil dari 10 serta tidak adanya nilai *tolerance* yang lebih kecil dari 0,10 sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa antar variabel independen dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

Pengujian heteroskedastisitas dalam model regresi diperuntukan dalam pengujian kestabilan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain yang diukur melalui uji Glejser (Ghozali, 2013:139). Model regresi dinyatakan baik apabila varians dari residual antar pengamatan adalah tetap. Hasil uji heterokedastisitas disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	t	Sig
$Y = -13,366 + 1,167X_1 + 0,429X_2 + 0,443X_3 + \epsilon$	0,630	0,533
	-0,067	0,947
	-1,868	0,071

Sumber : data diolah, 2015

Signifikansi t-hitung yang tersaji dalam Tabel 6 menunjukkan nilai yang lebih besar dari alpha 0,05. Hasil ini menggambarkan model regresi absolut residual yang berarti tidak terdapat variabel bebas yang memiliki pengaruh signifikan pada variabel terikatnya, sehingga kedua model terbebas dari gejala heterokedastisitas.

Setelah model terbebas dari permasalahan asumsi klasik, analisis dilanjutkan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda yang hasilnya disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-13,366	7,805		-1,712	0,097
X ₁	1,167	0,265	0,501	4,411	0,000
X ₂	0,429	0,144	0,337	2,980	0,006
X ₃	0,443	0,128	0,396	3,457	0,002
F	16,231				
Sig. F	0,000				
R Square	0,611				
Adjusted R Square	0,573				

Sumber: data diolah, 2015

Kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen dilihat dari nilai *adjusted R-square*. Nilai *adjusted R-square* berfluktuasi sesuai jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model yang disebabkan perubahan nilai error sehingga penyesuaian nilai R^2 sangat diperlukan. Nilai *adjusted R-square* yang tersaji dalam Tabel 7 adalah sebesar 0,573. Hasil ini memiliki arti bahwa 57,30 persen variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh

variabel disiplin pegawai, pengawasan pimpinan dan kompetensi pegawai, sedangkan sisanya 42,70 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam model. Nilai F-hitung berdasarkan perhitungan uji F adalah sebesar 16,231 dengan signifikansi 0,000 yang jauh lebih kecil dibandingkan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga model penelitian yang digunakan layak dan pembuktian hipotesis dapat dilanjutkan. Uji statistik t pada model regresi menunjukkan pengaruh secara parsial variabel pengawasan pimpinan, disiplin dan kompetensi pegawai pada kinerja pegawai, sehingga dapat dibuat persamaan regresi:

$$Y.= -13,366+.1,167X1+0,429X2+0,443X3+\varepsilon.$$

Konstanta bernilai -13,366 (negatif) berarti ketika ketiga variabel independen yang diteliti tidak ada, kinerja pegawai Inspektorat bernilai sebesar -13,366 dibawah nilai standar minimal kinerja yang ditetapkan. Koefisien regresi variabel independen (X1) bernilai 1,167 (positif) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 jauh lebih kecil dari alpha 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa pengawasan pimpinan berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh rata-rata jawaban responden untuk pengawasan pimpinan menunjukkan nilai cukup baik (setuju). Hal ini juga menunjukkan ketika pimpinan telah melakukan pengawasan dengan baik maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis 1 yang menyatakan bahwa pengawasan pimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai.

Koefisien regresi variabel independen (X2) bernilai 0,429 (positif) dengan signifikansi bernilai 0,006 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, mengindikasikan bahwa disiplin pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh rata-rata jawaban responden untuk disiplin pegawai menunjukkan nilai cukup baik (setuju). Hal ini menunjukkan semakin disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa disiplin pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai.

Koefisien regresi variabel independen (X3) bernilai 0,443 (positif) dengan signifikansi 0,002 yang lebih kecil dibandingkan tingkat signifikansi 0,05, mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh rata-rata jawaban responden untuk kompetensi pegawai menunjukkan nilai cukup baik (setuju). Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan semakin meningkatnya kompetensi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Pengawasan Pimpinan Pada Kinerja Pegawai

Penelitian ini menguji pengaruh pengawasan pimpinan pada kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Tabanan. Pengawasan pimpinan merupakan suatu proses dalam melaksanakan, menilai serta mengoreksi pekerjaan dengan tujuan agar pekerjaan sesuai perencanaan. Merujuk pada hasil penelitian, hipotesis yang menyatakan pengawasan pimpinan memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai dapat diterima. Hal ini berarti bahwa ketika pimpinan telah melakukan

pengawasan dengan baik maka kinerja pegawai akan meningkat mendukung hasil penelitian Karya (2011), Brahmasari (2008) dan Suprayetno (2008) menyatakan pengawasan pimpinan berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Pegawai Pada Kinerja Pegawai

Hipotesis Hipotesis kedua menyatakan disiplin pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Disiplin pegawai merupakan suatu sikap yang akan terkait pada tatalaku dan perilaku kerja sehari-hari mulai dari masuk kerja, melaksanakan tugas sampai dengan meninggalkan kantor. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa disiplin pegawai memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai dapat diterima. Hal ini berarti bahwa semakin disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas akan meningkatkan kinerja pegawai. Diterimanya hipotesis kedua ini, mendukung hasil penelitian Markus (1998), M Sani (2004), dan Reza (2010) yang juga menyatakan disiplin pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi Pegawai Pada Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga menyatakan kompetensi pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Kompetensi yang merupakan karakteristik dasar seseorang berhubungan secara kausalitas antara pekerjaan dengan kinerja individu. Diterimanya hipotesis ketiga dalam penelitian ini mengandung arti bahwa kinerja pegawai akan meningkat seiring dengan peningkatan kompetensi pegawai. Pendapat yang sama dikemukakan pula oleh peneliti sebelumnya, antara lain oleh Togatorop (2011), Manik (2010), Adiputra (2014), dan Ariani (2015).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan dari hasil penelitian ini bahwa pengawasan pimpinan, disiplin dan kompetensi pegawai berpengaruh positif pada kinerja pegawai, dengan gambaran detail berikut :

- 1) Diterimanya hipotesis pertama yang berarti pengawasan pimpinan mempunyai pengaruh positif pada kinerja pegawai. Pengawasan dari pimpinan sangat membantu mewujudkan kinerja pegawai yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah.
- 2) Hasil pengujian hipotesis kedua, dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti disiplin pegawai mempunyai pengaruh positif pada kinerja pegawai. Disiplin pegawai memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja pegawai, semakin tinggi disiplin pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat pula.
- 3) Hasil pengujian hipotesis ketiga, dapat disimpulkan H3 diterima yang berarti kompetensi pegawai mempunyai pengaruh positif. Kompetensi pegawai mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai, peningkatan kompetensi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai.

Minimal hasil penelitian ini mampu memotivasi penelitian yang akan datang, untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan kinerja pemerintah. Dapat memberikan masukan kepada Pemerintah Kabupaten Tabanan, khususnya Inspektorat Kabupaten Tabanan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Saran

Adapun saran penelitian dalam ini antara lain:

- 1) Pimpinan Inspektorat Kabupetan Tabanan diharapkan dapat memberikan petunjuk yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas bawahan dengan lebih baik, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan.
- 2) Diharapkan pegawai dalam melakukan pelayanan berpedoman pada aturan-aturan yang sudah ada, dengan cara lebih banyak membaca aturan-aturan yang sudah ada sehingga dapat diterapkan pada saat melaksanakan tugas pelayanan. Diharapkan pegawai melakukan tugas sesuai dengan tugas yang sebenarnya sehingga dapat meningkatkan rasa tanggungjawabnya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.
- 3) Diharapkan pegawai memiliki keterampilan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, dengan cara mengikuti diklat-diklat yang berhubungan dengan tugas pengawasan dan pembinaan. Diharapkan pegawai memiliki semangat yang kuat dalam berkompetisi untuk mencapai hasil yang baik, dengan cara memberikan penghargaan kepada pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan baik.
- 4) Adanya keterbatasan waktu dalam penelitian ini, hanya menggunakan 3 (tiga) variabel independen dan populasi yang digunakan hanya 35 orang. Penelitian selanjutnya variable penelitian hendaknya ditambah dengan variable penelitian lain supaya dapat dikembangkan lagi hasil penelitian. Menambah populasi dengan melakukan penelitian di Inspektorat seluruh Bali, sebagai perbandingan hasil penelitian agar hasil penelitian yang

diperoleh lebih dapat menggambarkan kinerja seluruh pegawai Inspektorat khususnya yang melaksanakan tugas pengawasan dan pembinaan.

REFERENSI

- Adiputri, N.W. 2014. Hubungan Kompetensi, Kompensasi Finansial Dan Supervisi Dengan Kinerja Bidan Desa Di Kabupaten Bangli. *Tesis*.
- Aryasa. IG.A. 2009. Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Di Inspektorat Kabupaten Tabanan. *Tesis*. Denpasar: Universitas Udayana.
- Amanah, D. 2011. Pengaruh Motivasi Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Istana Deli Kencana I. *Tesis*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan.
- Ariani, K.G. dan Badera, I D. N. 2015. Pengaruh Integritas, Obyektivitas, Kerahasiaan Dan Kompetensi Pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar. Universitas Udayana. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 10.1*.
- Berry, M. L. dan Houston, P. J. 1993. *Psychology At Work*. WCB Brown & Benchmark.
- Bobele, K. (1997). Self Rating Performance : *How To Reinforce The Right Job Behavior*, Management Solutions, 8: 41- 45.
- Brahmasari I.A. dan Suprayetno, A. 2008. Pengaruh Pengawasan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal ekonomi pembangunan, 3.8*.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariante Dengan Program SPSS*. Semarang; Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guntur, M. 2005. *Pengantar Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. Makassar: FEIS UNM.
- Halsey D.G. 2003. *Bagaimana Memimpin Dan Mengawasi Pegawai Anda*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Hayat. 2014. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014. *Tesis*. Universitas Islam Malang.

Ni Luh Md. Herawati, I.D.G. Dharma Suputra dan I.G.A.N. Budiasih. Pengaruh..

Hidayat, Zainal. 2012. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Cabang Ungaran Kabupaten Semarang. *Tesis*. Fisip Undip

Indrawijaya, Adam I. 2000. *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.

Jankingthong Korkaew, Suthiree Rurkhum. 2012. Factors Affecting Job Performance. *Journal of social science, humanities and arts*.

Jensen C.M., Meckling H.W. 1976. Manajerial Behavior Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*.

Kalbers, L.P. dan Fogarty, T.J. 1995. *Professionalisme and Its Consequences: A Study Of Internal Auditors, Auditing: a journal of practice & theory, 14.1*.

Karya, C. 2011. Pengaruh Pengawasan Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Rengat Kabupaten Indragiri Hulu. *Tesis*.

Keputusan Badan Kepegawaian Negeri No 46A Tahun 2003.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2002. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia Jilid II*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.

M. Sani. 2004. Pengaruh Pengawasan Melekat Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Musi Rawas (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah). *Tesis*. Universitas Sriwijaya Palembang.

Manik, N.S. 2010. Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Medan. *Jurnal manajemen sumber daya manusia, 3.2*.

Manullang. 1996. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Markus. 1998. Pengaruh Pengawasan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai Studi Pada Inspektorat Kota Sorong. *Tesis*. Universitas Terbuka. Jakarta.

Murgiyono. 2002. *Kompetensi Dasar Pegawai Negeri Sipil, Konsep Pemikiran Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kompetensi*. Jakarta.

Nurlita Witarsa. 1998. *Dasar-Dasar Produksi*. Jakarta: Kanunika.

Nurrmasari dan Intan. 2007. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja. Universitas Jember. *Tesis*. Universitas Jember.

Ombusman Republik Indonesia Provinsi Bali. 2015. Hasil Survey.

Palan, R. 2007. Competency Management. *Teknik Mengimplementasikan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Penerjemah: Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.

Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2004 Tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai.

Prayitno, W. dan Suprpto. 2002. Standarisasi Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Menuju Era Globalisasi Global. Volume II Nomor 05. Pusat Penelitian Dan Pengembangan BKN. Jakarta.

Qamariah I. 2011. Pengaruh Perencanaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indonesia Asahan Aluminium Kuala Tanjung. *Tesis*.

Reza, R.A. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.

Robiansyah. 2013. Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Timur Area Samarinda. *Tesis*. Universitas Mulawarman.

Sami'an dan Estu Aprilian N.W. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Di Kantor DAOP IV Semarang. Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 23.1.

Siwantara. 2009. Pengaruh Kompetensi Profesional dan Motivasi Kerja serta Iklim Organisasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Dosen Politeknik Negeri Bali. *Tesis*. Denpasar: Universitas Udayana.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Susanto. 2004. *Sistem Informasi Manajemen Konsep Dan Pengembangan*. Bandung: Lingga Jaya.

Suseno, Selvy Sufyani. 2013. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Jember. *Skripsi*. Universitas Jember.

Swardji, E. Hasbullah, R. dan Albatross, E. 2012. Hubungan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang. *Tesis*.

Ni Luh Md. Herawati, I.D.G. Dharma Suputra dan I.G.A.N. Budiasih. Pengaruh..

Togatorop, G. 2011. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pada Karyawan Carrefour Citra Garden Padang Rulan Medan. *Tesis*

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Widyastuti dan Yeni. 2010. Pengaruh Persepsi Remonerasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). *Jurnal*. Universitas Sultan Agung Tirtayasa.

Wiryo Surachman. 1993. *Wawasan Kerja Aparatur Negara*. Jakarta: Pustaka Jaya.