



## **UNIVERSITAS MERCUBUANA**

**PENGARUH PENGAWASAN, PEMBINAAN DAN MOTIVASI PIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DEPUTI BIDANG PEMBIAYAAN  
KEMENTERIAN KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH**

**TESIS**

**Oleh :**

**TOTO SUGIYONO**  
**NIM : 131.02.036**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MERCUBUANA  
JAKARTA, 2004**



## **UNIVERSITAS MERCUBUANA**

**PENGARUH PENGAWASAN, PEMBINAAN DAN MOTIVASI PIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DEPUTI BIDANG PEMBIAYAAN  
KEMENTERIAN KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH**

### **T E S I S**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Studi Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Mercu Buana

Oleh:

**TOTO SUGIYONO**

**NIM : 131.02.036**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MERCUBUANA  
JAKARTA, 2004**

## P R A K A T A

Dalam rangka memenuhi tugas akhir Program Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, penulis menyusun tesis dengan judul *Pengaruh Pengawasan, Pembinaan, dan Motivasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Deputy Bidang Pembiayaan, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah.*

Berangkat dari pemikiran tersebut penulis terdorong untuk melakukan penelitian dalam membantu para pembuat kebijakan guna menyusun strategi pembinaan pimpinan terhadap kinerja pegawai.

Penulis sangat menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna. Dengan segala ketulusan serta keterbukaan, kritik dan saran penulis terima demi perbaikannya kedepan, terutama dari dosen pembimbing, Bapak Prof. DR. Laode M. Kamaluddin, M.Sc.M.ENG. dan Direktur Program Magister Manajemen, Bapak Ir. Dana Santoso, M.ENG.,Sc., Ph.D, serta dari Tim Penguji lainnya.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah yang telah memberi kesempatan belajar, serta tak lupa pula penulis sampaikan kepada dosen pembimbing dan tim penguji yang telah memberikan masukan berharga sehingga terselesaikannya karya tulis ini.

Semoga Allah SWT selalu melindungi serta melimpahkan rahmat dan hidayahNya kepada kita semua. Amiin.

PENULIS

## PENGESAHAN TESIS

JUDUL TESIS : PENGARUH PENGAWASAN, PEMBINAAN  
DAN MOTIVASI PIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA DEPUTI BIDANG  
PEMBIAYAAN KEMENTERIAN KOPERASI  
DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH

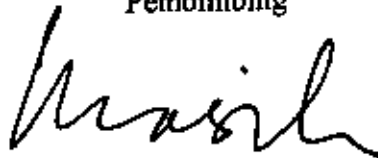
NAMA MAHASISWA : TOTO SUGIYONO

NIM : 131.02.036

Tesis Ini Telah Disetujui Dan Dipertahankan Didepan Sidang Tim Penguji  
Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

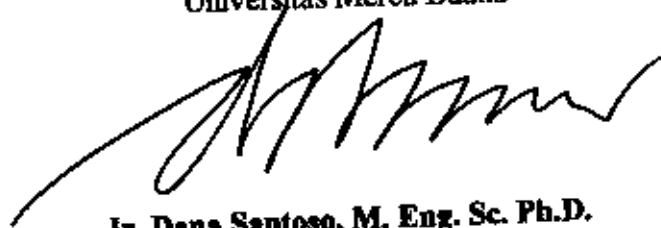
Pada Hari : Sabtu  
Tanggal : 23 Oktober 2004  
Tempat : Ruang Sidang Program Pascasarjana Manajemen Universitas  
Mercu Buana, Jalan Menteng Raya No. 29 Jakarta Pusat

Menyetujui :  
Pembimbing



**Prof. Dr. Laode M. Kamaluddin, M.Sc. M. Eng**

Mengetahui :  
Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Universitas Mercu Buana



**Ir. Dana Santoso, M. Eng. Sc. Ph.D.**

## ABSTRAK

### PENGARUH PENGAWASAN, PEMBINAAN, DAN MOTIVASI PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DEPUTI BIDANG PEMBIAYAAN KEMENTERIAN KOPERASI DAN USAHA KECIL DAN MENENGAH

Dengan adanya krisis multi dimensi yang melanda bangsa Indonesia, berdampak pada kehidupan dan penghidupan masyarakat, terutama bagi Aparatur Pemerintah yang tidak puas terhadap apa yang telah dicapai selama ini. Dengan demikian pegawai pada Deputy Bidang Pembiayaan Kantor Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah cenderung dilihat dari menurunnya kinerja pegawai dimana rendahnya tingkat semangat kerja, kurangnya rasa memiliki, rasa bertanggung jawab dan fungsi-fungsi yang ada. Seluruh Pegawai Negeri Lingkungan Deputy Bidang Pembiayaan Kantor Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Berdasarkan data 31 Agustus 2003 Jumlah pegawai 85 orang yang terdiri dari Asdep urusan Jasa Keuangan 18 orang, Asdep Permodalan 15 orang, Asdep Pembiayaan dan penjaminan Kredit 17 orang, Asdep Urusan Pengembangan dan Pengendalian Simpan Pinjam 17 orang dan Asdep Program Pendanaan 18 orang. Menurut rencana, penelitian ini dilakukan terhadap 36 orang Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Deputy Bidang Pembiayaan Kantor Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan menengah, semua populasi dijadikan sample/responden. Mengingat sebagian responden berada di lapangan dan waktu penelitian ini sangat singkat maka responden yang diperoleh berjumlah 36 orang dari tingkat kesalahan 5 %. Hal ini dianggap fleksibel, penelitian ini bersifat deskriptif analisis yang didukung oleh data kuantitatif.

Hasil analisis uji sample menunjukkan bahwa pengawasan berada pada kategori sangat tinggi dengan nilai 1444 atau 80 % dari hasil kriteria yang telah ditetapkan. Dari analisis uji sample terdapat pembinaan pimpinan termasuk kategori tinggi dengan nilai 1320 atau 73 % dari nilai kriteria yang ditetapkan, artinya korelasi yang ditemukan itu adalah "kuat" dan dari analisis uji sample terdapat motivasi kerja pegawai termasuk kategori tinggi dengan nilai 1228 atau 68 % dari nilai kriteria yang ditetapkan, artinya korelasi yang ditemukan itu adalah "kuat"

Disarankan agar atasan/pimpinan sungguh-sungguh meningkatkan pengawasan, pembinaan, dan motivasi untuk meningkatkan kinerja pada Deputy Bidang Pembiayaan Kantor Menteri Negara dan Usaha Kecil dan Menengah.

## DAFTAR ISI

JUDUL .....	1
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	1
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI .....	6
DAFTAR ISI .....	8
DAFTAR TABEL .....	9
DAFTAR GAMBAR .....	9
ABSTRAK .....	12
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	13
1.1. Latar Belakang Masalah .....	14
1.2. Identifikasi dan Permusuhan Masalah .....	14
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	16
1.4. Kegunaan Penelitian .....	20
1.5. Kerangka Pemikiran .....	21
1.6. Hipotesis Penelitian .....	22
1.7. Sistematika Penulisan Thesis .....	23
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	24
2.1. Konsep Pengawasan .....	24
2.1.1 Arti dan Fungsi Pengawasan .....	27
2.1.2 Jenis Pengawasan .....	29
2.1.2.1 Pengawasan Melekat .....	30
2.1.2.2 Pengawasan Fungsional .....	30
2.1.2.2.1 Pengawasan Internal .....	30
2.1.2.2.2 Pengawasan Eksternal .....	30
2.1.2.2.3 Pengawasan Masyarakat .....	30
2.1.2.2.4 Pengawasan Legislatif .....	30
2.2. Konsep Pembinaan Pimpinan .....	30
2.2.1 Teori Kepemimpinan .....	30
2.2.2 Teori Pendekatan Sifat – sifat Kepemimpinan .....	30
2.2.3 Teori Pendekatan Perilaku Kepemimpinan .....	30
2.2.4 Teori Pendekatan Situasional ( <i>Contingence</i> ) .....	30

2.3.	Konsep Kinerja Pegawai .....	31
2.3.1	Pengertian Efisiensi .....	34
2.3.2	Pengertian Efektivitas .....	36
2.3.2	Pengertian Produktifitas .....	39
2.4.	Pengertian Motivasi .....	44
2.4.1	Bentuk Motivasi .....	45
2.4.2	Asas-asas Motivasi .....	48
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
3.1	Metode Penelitian .....	51
3.2	Lokasi Tempat Penelitian .....	53
3.3	Operasional Variabel Penelitian .....	53
3.3.1	Pengawasan .....	53
3.3.2	Pembinaan Pimpinan .....	54
3.3.3	Kinerja Pegawai .....	54
3.4	Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	54
3.4.1	Populasi .....	54
3.4.2	Sampel .....	55
3.4.3	Teknik Sampling .....	56
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	57
3.5.1	Studi Kepustakaan .....	57
3.5.2	Studi Lapangan .....	58
3.5.2.1	Koesioner / Angket .....	58
3.5.2.2	Observasi .....	58
3.5.2.3	Wawancara .....	58
3.6	Teknik Pengolahan Data .....	59
3.6.1	Editing .....	59
3.6.2	Skoring .....	59
3.6.3	Tabulating .....	59
3.6.4	Penyusunan Data .....	60
3.7	Teknik Analisa Data .....	61

<b>BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA</b> .....	64
4.1 Analisis Tabel Distribusi Frekuensi .....	64
4.1.1 Distribusi Frekuensi Latar Belakang Responden .....	64
4.1.2 Distribusi Frekuensi Pengawasan .....	68
4.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel Pembinaan Pimpinan .....	75
4.1.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai .....	82
4.1.5 Distribusi Frekuensi Motivasi .....	88
4.2. Analisis Korelasi .....	95
4.2.1 Analisis Korelasi Variabel Pengawasan ( $X_1$ ) dan Kinerja Pegawai (Y) .....	95
4.2.2 Analisis Korelasi Variabel Pembinaan Pemimpin ( $X_2$ ) dan Kinerja Pegawai (Y) .....	99
4.2.3 Analisis Korelasi Variabel Motivasi ( $X_3$ ) dan Kinerja Pegawai (Y) .....	102
4.2.4 Analisis Korelasi Variabel Pengawasan ( $X_1$ ) dan Pembinaan Pimpinan .....	105
4.2.5 Hasil Pengujian Hipotesis Asosiatif .....	108
4.2.6 Analisis Korelasi Ganda Antara Variabel Pengawasan ( $X_1$ ), Pembinaan Pimpinan ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) dengan Kinerja Pegawai (Y) .....	109
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	112
5.1 Kesimpulan .....	112
5.2 Saran .....	113
Daftar Pustaka .....	115
Lampiran	



## DAFTAR TABEL

3.4.3.1	Sampel Penmelitian .....	56
3.4.3.2	Data Responden .....	57
3.6.4.1	Alternatif Jawaban dan Skor Positif .....	61
4.1	Distribusi Frekuensi Latar Belakang Responden .....	64
4.2	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan usia umur .....	65
4.3	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Formal ..	65
4.4	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pend dan Pelatihan ..	66
4.5	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	66
4.6	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jabatan .....	67
4.7	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pangkat atau Gol. ....	67
4.8	Distribusi Frekuensi Pengawasan .....	68
4.9	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap pemberian uraian pekerjaan yang jelas oleh Pimpinan dalam melaksanakan tugasnya .	69
4.10	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberian Kesempatan oleh Pimpinan/perpindahan tugas .....	69
4.11	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberian Kewenangan oleh Pimpinan untuk mengelola pekerjaannya .....	70
4.12	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberian Kepercayaan Penuh atau tanggung jawab oleh Pimpinan dalam menyelenggarakan tugas/pekerjaan .....	71
4.13	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Perlakuan secara adil oleh piminandengan sesama pegawai .....	71
4.14	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberian Penghargaan oleh Pimpinan sesuai kerja yang dicapai .....	72
4.15	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberian Kesempatan oleh Pimpinan untuk menjalankan hoby/bakat yang dimiliki .....	73
4.16	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberian Bimbingan dan Pengarahan oleh Pimpinan untuk Menciptakan Budaya Kerja	73
4.17	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pembinaan oleh Pimpinan untuk Melakukan Hubungan Kerjasama yang Harmonis .	74

4.18	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Penjelasan Tugas-tugas Rutin oleh Pimpinan kepada Pegawai .....	75
4.19	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberitahuan oleh Pimpinan kepada Para Pegawai tentang Apa yang harus dikerjakan dan Bagaimana Cara Mengerjakan suatu Pekerjaan .....	75
4.20	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pimpinan Melakukan Intruksi kepada Para Pegawai .....	76
4.21	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Sifat Pimpinan yang Bersahabat .....	77
4.22	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pemberian Kesempatan oleh Pimpinan kepada Para Pegawai untuk Menyampaikan Perasaan dan Perhatiannya .....	77
4.23	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Perhatian Konflik-konflik yang terjadi pada Pegawainya .....	78
4.24	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Pimpinan mengajak Para Pegawai Bersama-sama Merumuskan Tujuan .....	79
4.25	Distribusi Frekuensi Terhadap Pimpinan Menggunakan Partisipasi dari Para Pegawai untuk Melancarkan Komunikasi antar Pegawai ..	79
4.26	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Perhatian Kerja Kelompok dan Kompetensi Individual .....	80
4.27	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Perhatian pada Pegawai yang tidak Sukses dalam Kerja .....	81
4.28	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Hasil Tugas Pekerjaan yang Dicapai oleh Pegawai .....	82
4.29	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Kualitas Peralatan Kerja Kantor dalam Mendukung Hasil Tugas/Pekerjaan Pegawai .....	82
4.30	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Kualitas atau Mutu Pelayanan Pegawai .....	83
4.31	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Tanggung Jawab yang diberikan Pegawai sesuai dengan Beban Tugas/Pekerjaan Masing-masing .....	84

4.32	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Sasaran/Target Pekerjaan yang dicapai oleh Pegawai .....	84
4.33	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Kemanfaatan dari Hasil Capaian Tugas atau Pekerjaan Pegawai .....	85
4.34	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Penggunaan Waktu dalam Melaksanakan Tugas yang telah Ditetapkan oleh Pimpinan ..	86
4.35	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Kondisi Tunjangan Prestasi Pegawai .....	86
4.36	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Upaya Pimpinan dalam Memberikan Dorongan Semangat untuk Lebih Berprestasi .....	87
4.37	Distribusi Frekuensi Responden Terhadap Kepuasan Kerja sesuai Hasil Kerja yang telah Diperoleh .....	88
4.38	Distribusi Frekuensi Responden Mendorong Motivasi Kerja oleh pimpinan kepada para pegawai .....	88
4.39	Distribusi Frekuensi Responden mengikitsrtakan pada para pegawai untuk berpartisipasi mengajukan ide-ide cara mengerjakan suatu pekerjaan .....	89
4.40	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Pmpinan memperhatikan dalam berkeja kepada para pegawai .....	90
4.41	Distribusi Frekuensi Responden terhadap sifat pimpinan yang terbuka .....	91
4.42	Distribusi Frekuensi Responden terhadap pemberian kesempatan promosi pimpinan kepada pegawai yang berprestasi .....	91
4.43	Distribusi Frekuensi Responden memperhatikan perasaan senang hati dan rasa simpatik .....	92
4.44	Distribusi Frekuensi Responden terhadap pimpinan dengan para pegawai bersama – sama merumuskan tujuan .....	92
4.45	Distribusi Frekuensi terhadap pimpinan menggunkan partisipasi dai para pegawai untuk melancarkan komukikasi kepada para pegawai..	93
4.46	Distribusi Frekuensi Responden terhadap perhatian prestasti kerja produktif .....	94

4.47	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Perhatian kepada pegawai yang sukses dalam bekerja .....	94
4.48	Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi .....	96
4.49	Hasil Pengujian Hipotesis Asosiatif .....	108

## DAFTAR GAMBAR

1.	Pembuktian $H_0$ antara $X_1$ dan $Y$ .....	97
2.	Pembuktian $H_0$ antara $X_2$ dan $Y$ .....	100
3.	Pembuktian $H_1$ antara $X_3$ dan $Y$ .....	103
4.	Pembuktian $H_0$ antara $X_1$ dan $X_2$ .....	106