Analisis Pengaruh Pengendalian Terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

Oleh:
Asep Hadianto *)

Abstract

This research based on main problem, that is the low of Employee Performace. This is thought to be caused by not being implemented yet Controlling Stages at Field of Regional Development Funding of Regional Development Planning Bodies of West Java Province. Approach in this research about Controlling and Employee Performace from Public Policy and Public Administration as master theory to develop science area of public administration. Research method is explanatory survey descriptive. This method used to explain social phenomenon which in this case used to check influence of Controlling (X) as an independent variable to Employee Performace (Y) as a dependent variable. This research use quantitative analysis usage Path Analysis Method meant to know value of influence Controlling variable to Employee Performace at Field of Regional Development Funding of Regional Development Planning Bodies of West Java Province, either through simultan and also by parsial. Controlling influential in positive and significance to Employee Performace at Field of Regional Development Funding of Regional Development Planning Bodies of West Java Province. That accross the board Controlling has been executed and implemented as according to Employee Performace factors.

Keywords: *public administration, controlling, employee performance.*

A. Latar Belakang Penelitian

Memahami organisasi secara umum, setidaknya dapat dipandang dari dua pendekatan. Pertama, dalam pendekatan secara struktural organisasi yang diartikan sebagai wadah atau tempat orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam hal memanfaatkan sumber daya material maupun non material, sarana dan prasarana, serta data yang digunakan, secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Kedua, pendekatan secara keprilakuan menyoroti organisasi sebagai suatu organisme yang dinamik, sorotan ini bertitik tolak dari latar belakang pemikiran bahwa dinamika organisme itulah yang memberikan makna kepada organisasi sebagai alat pencapaian tujuan. Dengan kata lain, organisasi sebagai alat hanyalah benda mati, perwujudan hidupnya suatu organisasi dapat terlihat pada adanya kegiatan manusia yang secara organisasional menjadi anggota organisasi yang dilakukan dalam suasana kerja yang harmonis.

Pendekatan-pendekatan tersebut di atas, menjelaskan bahwa organisasi merupakan proses kerja sama yang serasi antara orang-orang di dalam saatu wadah yang sistematis, formal dan hirarkhikal untuk berpikir jernih dan bertindak seirama bagi tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan efisien, efektif, produktif dan ekonomis yang memungkinkan terjadinya pertumbuhan organisasi, baik dalam arti kualitatif maupun kuantitatif.

Mengingat bahwa organisasi terdiri dari individu-individu dan sistem yang sangat kompleks dan dinamis, maka pelaksanaan kegiatan harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan standar kerja benar-benar ditaati serta terhindar dari penyimpangan-penyimpangan yang memicu terjadinya masalah dalam organisasi, sehingga perlu tindakan-tindakan yang dilakukan untuk

perbaikan dalam pencapaian tujuan organisasi, menghindari berbagai penyimpangan dalam organisasi, maka organisasi perlu melaksanakan pengendalian agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Fayol dalam Waluyo (2007:22) mengatakan bahwa "Pengendalian berarti memantau rencana-rencana guna memastikan bahwa rencana itu dilaksanakan dengan benar dan tepat". Pengendalian dalam suatu organisasi merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, terutama dalam hal pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pentingnya pengendalian untuk meningkatkan efektivitas kerja yang tercermin pada pendapat Stoner terjemahan Sindoro (1996:248) yang menyatakan bahwa: "pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan". Pernyataan ini dapat berlaku dalam berbagai bentuk organisasi, baik organisasi swasta maupun publik.

Inti dari pengendalian agar organisasi dapat menyelenggarakan kegiatan ke arah efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada berbagai lingkup satuan kerja. Kinerja pegawai dimaksud merupakan penyelesaian pekerjaan yang berkualitas, tepat waktu dan tingkat kuantitas hasil kerja yang memadai sesaui target dan sasaran. Menurut Mangkunegara (2004: 67) bahwa "kinerja merupakan hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Dengan demikian, kinerja pegawai berkaitan dengan hasil kerja pegawai terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, termasuk kinerja pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 6 Tahun 2016 yang berfungsi sebagai penunjang perencanaan dan kepegawaian. Lebih lanjut, berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 17 Tahun 2015 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, Bidang Pendanaan Pembangunan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan pelayanan publik dan administrasi bidang perencanaan pendanaan pembangunan, pengkajian bahan kebijakan teknism koordinasi, pembinaan dan pengendalian di bidang perencanaan pendanaan pembangunan serta membantu Kepala Badan menyelenggarakan dan memfasilitasi bidang perencanaan pendanaan pembangunan, meliputi aspek perencanaan program pembangunan, Anggaran Pendapatan Belanja Daerah dan Non Anggaran Pendapatan Belanja Daerah.

Bidang Pendanaan Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya mengalami berbagai hambatan dalam pelaksanaannya. Hambatan tersebut terutama yang berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawai, sehingga hasil kerja tidak berjalan secara penuh. Hambatan-hambatan tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap hasil kerja organisasi secara keseluruhan yang disebabkan pencapaian kinerja pegawai tidak berjalan sesuai target dan sasaran.

Penelitian awal yang dilakukan peneliti, terkait dengan tugas-tugas Bidang Pendanaan Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat ditemukan masalah yang berhubungan dengan rendahnya kinerja pegawai. Hal ini tampak dari adanya beberapa indikator masalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja Pegawai belum sesuai harapan. Contohnya dalam pelaksanaan program kegiatan Bidang tidak sesuai dengan standar mutu yang telah ditentukan. Penyusunan rencana dan program kerja Bidang selalu tidak sesuai jadual, sehingga sering terjadi kemunduran pelaksanaan program dan kegiatan 2 sampai 3 bulan. Dampaknya

terjadi keterlambatan dalam penyusunan rencana dan program kerja karena kurangnya control ataupun pengendalian.
2. Kuantitas kerja pegawai rendah. Contohnya: dalam melakukan penyusunan laporan keuangan. Di mana proses penyusunan laporan keuangan seharusnya dilakukan setiap 4 bulan sekali, pada kenyataannya hanya dilakukan 6 bulan sekali. Kurangnya lengkapnya pembuatan laporan keuangan mengakibatkan terhambatnya proses pelaksanaan program dan kegiatan pada unit kerja lainnya.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka peneliti mengemukakan pernyataan masalah (*Problem Statement*), yaitu rendahnya Kinerja Pegawai yang diduga disebabkan oleh belum dijalankannya Prinsip-prinsip Pengendalian secara penuh. Selanjutnya berdasarkan pernyataan masalah tersebut dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Berapa besar pengaruh Pengendalian yang ditentukan Tahap Pengukuran kinerja aktual, Tahap Pengukuran kinerja aktual dengan standarnya, dan Tahap Mengambil tindakan manajerial terhadap terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh Pengendalian yang ditentukan Tahap Pengukuran kinerja aktual, Tahap Pengukuran kinerja aktual dengan standarnya, dan Tahap Mengambil tindakan manajerial terhadap terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

D. Kerangka Berpikir

Pengendalian dalam suatu organisasi sangat penting terutama dalam pelaksanaan implementasi kebijakan yang dirumuskan ataupun dilaksanakan dalam suatu program pemerintah. Dalam hal ini, pengendalian membantu manajer memonitor efektivitas perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan serta mengambil tindakan korektif. Pengendalian juga dimaksudkan melakukan monitoring terhadap para pegawai dengan tidak mengenal situasi dan kondisi. Stoner terjemahan Sindoro (1996: 248) memberikan definisi mengenai pengendalian yang menunjukkan elemen-elemen esensial dari proses pengendalian sebagai berikut: "Pengendalian adalah suatu sistem untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan untuk mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, menetapkan apakah ada deviasi dan mengukur signifikansinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan digunakan dengan cara seefektif dan seefisien mungkin bagi tercapainya tujuan".

Pemahaman di atas menunjukkan tentang pentingnya pengendalian Manajemen untuk menetapkan standar prestasi kerja bagi pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut Robbins terjemahan Sabran (2010: 184) menjelaskan tentang tahap-tahap proses pengendalian itu sebagai berikut:

1. Tahap pengukuran kinerja aktual, yaitu menentukan kinerja aktual yang berkaitan dengan informasi yang disampaikan manajer.

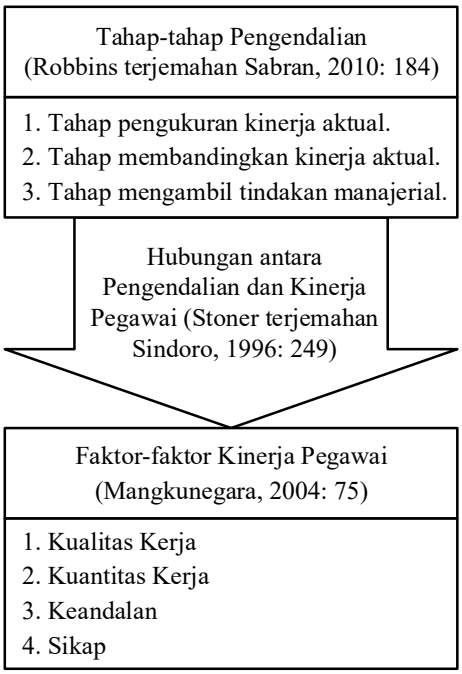
2. Tahap membandingkan kinerja aktual, yaitu menentukan variasi antara kinerja aktual dan standar kerja.
3. Tahap mengambil tindakan manajerial, yaitu manajer dapat memilih dari tiga kemungkinan tindakan, yaitu: tidak melakukan apa-apa, memperbaiki kinerja aktual, atau merevisi standar.

Standar adalah tujuan yang dikembangkan selama proses perencanaan. Tujuan ini memberikan dasar bagi proses pengendalian, yang melibatkan pengukuran kinerja aktual dan membandingkan dengan standar. Tergantung dari hasilnya, keputusan pimpinan adalah untuk tidak melakukan apa-apa, memperbaiki hasil atau merevisi standar. Pelaksanaan pengendalian tersebut ditujukan guna meningkatkan kinerja pegawai agar menjadi lebih baik. Pemahaman mengenai kinerja pegawai, antara lain dikemukakan Mahsun (2009: 25) sebagai berikut: ”Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi”.

Kinerja pegawai dapat diketahui bila pegawai tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang ditetapkan, antara lain berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Lebih lanjut Mangkunegara (2004: 75) menyatakan 4 (empat) faktor Kinerja Pegawai yang menjadi standar penilaian hasil kerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas Kerja meliputi *output* rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dinyatakan bahwa faktor-faktor kinerja pegawai itu berkaitan dengan kualitas, kuantitas, keandalan dan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasian. Setelah dijelaskan kerangka berpikir variabel Pengendalian dan Kinerja Pegawai menurut ahli, selanjutnya dikemukakan keterkaitan antara kedua variabel tersebut. Menurut Stoner terjemahan Sindoro (1996: 249) mengemukakan bahwa: “Pengendalian merupakan kegiatan pimpinan untuk memantau tindakan pegawai dalam melaksanakan tugas sebagai rasa tanggungjawab bagi terciptanya kinerja pegawai”. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengendalian merupakan memantau segala bentuk tindakan yang berkaitan dengan tugas pegawai. Untuk melihat hubungan keterkaitan variabel Pengendalian dan Kinerja Pegawai dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2
Paradigma Berpikir tentang Pengendalian dan Kinerja Pegawai

E. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka berpikir di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Besarnya Pengendalian berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan

Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

2. Besarnya Pengendalian yang ditentukan oleh: Tahap Pengukuran kinerja aktual, Tahap Pengukuran kinerja aktual dengan standarnya, dan Tahap Mengambil tindakan manajerial terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*. Populasi dalam penelitian ini Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Adapun jumlah responden pada penelitian ini yaitu 43 orang.

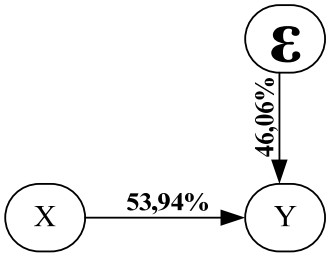
Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini yaitu: (1) studi kepustakaan, yaitu studi dengan mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan; (2) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan lapangan terhadap obyek penelitian secara non partisipan; (3) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya-jawab dengan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat; (4) Angket, yaitu teknik pengumpulan data primer yang diajukan kepada 43 pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dengan teknik sensus.

Sebelum angket digunakan dalam pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas-nya terhadap alat ukur (angket) penelitian yang akan dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Person,* sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumusan koefisien alfa cronbach. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis).*

G. Hasil Penelitian

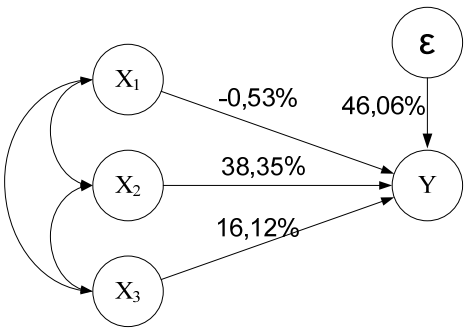
Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan setiap angket telah menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai r atau nilai korelasi antara skors item dengan totalnya menunjukkan koefisien yang signifikan dan mempunyai nilai reliabilitas yang reliabel.

Penetapan Pengaruh Langsung Variabel X terhadap Y dan Pengaruh Tidak Langsung Variabel X_1 sampai X_3 terhadap Y berdasarkan analisis jalur (*Path Analysis)* serta keterkaitannya dengan hipotesis penelitian yang dibangun sebelumnya, dirangkum pada gambar berikut ini:



Gambar 2
Pengaruh Langsung Variabel X terhadap Y

Gambar di atas memperlihatkan bahwa Pengaruh Langsung Variabel X terhadap Y sebesar 53,94%, sementara Pengaruh Langsung Variabel Lain (ε) terhadap Y sebesar 46,06%. Statistik uji yang digunakan adalah Statistik *F-Snedechor.* Hasilnya nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel, maka hipotesis nol ditolak (signifikan), yang berarti bahwa sedikitnya ada satu koefisien jalur yang berpengaruh secara signifikan. Adapaun pengaruh langsung dan tidak langsung variabel X_1 sampai X_3 terhadap Y ditunjukkan pada gamabar sebagai berikut:



Gambar 3
Pengaruh Tidak Langsung Variabel X_1 sampai dengan X_3 terhadap Y

Kesimpulan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel X_1 sampai dengan X_3 sebagai Tahap-tahap Pengendalian terhadap variabel Y Kinerja Pegawai dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1
Kesimpulan Analisis Statistik
Variabel Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai

Xi	t hitung	t tabel	Kesimpulan	Ket.
X_1	-0,258	1,671	HO Diterima	Tidak Signifikan
X_2	6,500	1,671	HO Ditolak	Signifikan
X_3	4,779	1,671	HO Ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil Analisis Penelitian 2019.

H. Pembahasan

Setelah diketahui hasil penelitian melalui analisis jalur (*Path Analysis*), maka selanjutnya dilakukan analisis tahapan pembahasan. Pembahasan pengaruh Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai dimaksud untuk mengungkapkan dan menjelaskan hasil penelitian serta menganalisis hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, juga membahas hasil pengujian hipotesis dengan mengungkapkan temuan-temuan yang akan dibahas, baik pembahasan secara langsung (simultan) maupun tidak langsung (parsial).

1. Pembahasan Pengaruh Simultan Variabel Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

Besarnya pengaruh Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai adalah 53,94%, artinya pengaruh Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai ini menunjukkan pengaruh yang positif. Nilai tersebut memperlihatkan bahwa pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Bidang terhadap para pegawainya telah dilakukan dengan penuh kesungguhan. Dalam hal ini Kepala Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat telah menjalankan pengendalian sesuai dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efektif dan efisien.

Pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Badan, berkaitan dengan pengorganisasian, monitoring, dan kepemimpinan pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat terhadap pegawainya. Pencapaian pengendalian tersebut telah dilakukan oleh Kepala Bidang sesuai dengan Visi dan Misi serta sasaran strategis yang terapkan Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Visi dan Misi Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah tertuang dalam Visi dan Misi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Adapun Visi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu: Perencanaan Pembangunan Jawa Barat yang Berkualitas dan Akuntabel. Adapun Misi yang diembannya yaitu: (1) Perencanaan pembangunan yang implementatif. (2) Perencanaan pembangunan yang selaras dengan fungsi perencanaan pemerintah daerah (kab/kota) dan pemerintah pusat. (3) Perencanaan pembangunan yang konsisten dan transparan. (4) Perencanaan pembangunan

yang didukung oleh sumber daya yang memadai.

Berdasarkan Visi dan Misi di atas, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat menetapkan tujuan organisasi antara lain: (1) Perencanaan pembangunan yang jelas dan terukur, para pegawai di Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat telah melakukan perencanaan kegiatan berdasarkan hasil analisis data, kajian/penelitian dan evaluasi yang telah dituangkan ke dalam dokumen rencana strategis dan rencana kerja. (2) Perencanaan yang terintegrasi, sinkron, dan sinergi, salah satu tugas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat yaitu menyusun dokumen perencanaan pembangunan, termasuk dokumen di Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah, dokumen perencanaan ini menjadi pedoman bagi seluruh unit kerja organisasi yang ada di lingkungan Provinsi Jawa Barat sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas pembangunan di Provinsi Jawa Barat. (3) Konsistensi dan transparansi dalam hal perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. Khusus Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat telah melakukan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan untuk setiap kegiatan yang dillakukan secara terintegrasi. Hal ini dapat terlihat pada dokumen laporan kinerja instansi pemerintah Bappeda yang telah menunjukkan adanya konsistensi dan transparansi dalam hal perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. (4) Dukungan sumber daya pemerintahan yang kompeten dan modern dalam perencana pembangunan. Khusus pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat telah dilakukan upaya untuk meningkatkan keterampilan pegawai agar setiap pegawai memiliki keterampilan, khususnya dalam mengelola administrasi keuangan serta bertindak profesional sesuai dengan tugas teknis di Bidang Pendanaan.

Makna dari pelaksanaan pengendalian tersebut telah menunjukkan bahwa pengendalian memiliki peran penting bagi peningkatan kinerja pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Keberhasilan ini memberi pengaruh positif bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, pengaruh secara simultan ini telah menunjukkan hasil yang valid dan potensial untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Setelah diketahui hasil secara langsung, maka di masa yang akan datang kelemahan-kelemahan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat dapat diatasi, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan untuk mengurangi dan menghambat permasalahan yang timbul di kemudian hari.

2. Pengaruh Variabel Lain di luar Variabel yang Dikaji

Selain variabel yang dikaji di muka, banyak variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai untuk dikaji dan dibahas lebih lanjut di kemudian hari untuk memperkuat dan memperkokoh teori-teori yang telah dibahas dan dikembangkan dalam penelitian ini, pengaruh lain tersebut sebesar 46,06%. Variabel lain tersebut antara lain seperti: kompensasi, kompetensi, kepemimpinan, pengawasan, koordinasi, evaluasi dan lainnya.

Variabel lain yang berpengaruh ini mengingatkan bahwa variabel luar sama pentingnya dengan variabel yang telah dibahas dalam penelitian ini. Untuk itu variabel luar ini dapat dijadikan studi lanjutan dalam penelitian mendatang agar dapat menemukan hasil penelitian lebih luas dilihat dari berbagai variabel yang multivarian.

3. Pembahasan Pengaruh Parsial Variabel Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat

Pengaruh Pengendalian melalui tahap Melakukan pengukuran kinerja aktual terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan berdasarkan hitungan statistik dengan besaran angka -0,53%. Hal ini menunjukkan bahwa tahap Melakukan pengukuran kinerja aktual belum memberikan makna penting bagi peningkatan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Rendahnya pengaruh tahap Melakukan pengukuran kinerja aktual terhadap Kinerja Pegawai ini ditunjukkan oleh rendahnya tingkat kemauan dan kemampuan pimpinan dalam mendengar informasi dari bawahan berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas pengendalian. Melihat hasil penelitian di atas, tampak bahwa tahap Melakukan pengukuran kinerja aktual untuk Pengendalian ini belum dijalankan sesuai dengan target organisasi dalam peningkatan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Pengaruh Pengendalian melalui Tahap Membandingkan Pengukuran Kinerja Aktual dengan Standarnya terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang signifikan berdasarkan hitungan statistik dengan besaran angka 38,35%. Hal ini menunjukkan bahwa Tahap Membandingkan Pengukuran Kinerja Aktual dengan Standarnya telah memberikan makna penting bagi peningkatan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Tingginya pengaruh tahap Membandingkan Pengukuran Kinerja Aktual dengan Standarnya terhadap Kinerja Pegawai ini dikarenakan Pimpinan telah menentukan secara variatif antara kinerja aktual dengan standarnya dengan standar yang telah ditentukan. Melihat hasil penelitian di atas, tampak bahwa Tahap Membandingkan Pengukuran Kinerja Aktual dengan Standarnya untuk Pengendalian telah dijalankan sepenuhnya sesuai dengan target dan sasaran peningkatan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Pengaruh Pengendalian melalui Tahap Mengambil Tindakan Manajerial terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan pengaruh yang signifikan berdasarkan hitungan statistik dengan besaran angka 16,12%. Hal ini menunjukkan bahwa Tahap Mengambil Tindakan Manajerial telah memberikan makna cukup penting bagi peningkatan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Tingginya pengaruh Tahap Mengambil Tindakan Manajerial terhadap Kinerja Pegawai ini dikarenakan telah adanya inisiatif dari pimpinan dalam mengendalikan dan mengoreksi kesalahan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Melihat hasil penelitian di atas, tampak bahwa Tahap Mengambil Tindakan Manajerial untuk Pengendalian telah dijalankan oleh Kepala Bidang terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

I. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelian tentang pengaruh Pengendalian terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, selanjutnya dapat disimpulkan hasil-hasil analisis dan pembahasan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Secara simultan variabel Pengendalian telah berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, dalam hal ini variabel pengendalian ini merupakan variabel yang sangat penting untuk meningkatkan Kinerja

Pegawai dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Namun masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

2. Secara parsial Tahap-tahap Pengendalian yang terdiri dari tahap Melakukan pengukuran kinerja aktual, tahap Membandingkan kinerja aktual dengan standarnya serta tahap Mengambil tindakan manajerial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Namun hasil penelitian menunjukkan adanya variasi nilai yang tidak sama diantara tahap-tahap tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada satu tahap Pengendalian yang menunjukkan pengaruh tidak positif terhadap Kinerja Pegawai yaitu: Tahap Melakukan pengukuran kinerja aktual, tahap ini belum memberikan makna positif bagi peningkatan Kinerja Pegawai, mengingat terbatasnya kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tahap tersebut. Sedangkan dua tahap lainnya yaitu: tahap Membandingkan kinerja aktual dengan standarnya serta tahap Mengambil tindakan manajerial telah menunjukkan pengaruh positif, karena Kepala Bidang telah melaksanakan tugas dengan tepat sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan Kepala Badan.

J. Saran-saran

Berdasarkan temuan penelitian, disampaikan saran-saran peneliti sebagai kontribusi hasil penelitinan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pada Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat. Saran-saran tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Saran Akademik:

1) Sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut bagi peningkatan ilmu administrasi publik yang berkaitan dengan Pengendalian dan Kinerja Pegawai, terutama yang terkait dengan variabel-variabel di luar variabel penganggaran.
2) Penelitian lanjutan diharapkan dapat mendukung hasil-hasil penelitian ini untuk memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik.

2. Saran Praktis:

Sebaiknya dilakukan usaha-usaha untuk meningkatkan tahapan Melakukan pengukuran kinerja aktual, dengan cara mengukur hasil kerja pegawai secara rutin, senantiasan memperhatikan kualitas kerja pegawai dan memberikan beban kerja yang sesuai dengan tanggungjawab kepada setiap pegawai.

3. Saran Kebijakan:

1) Sebaiknya dilakukan upaya perencanaan strategis yang memuat petunjuk teknis dan adanya pedoman kerja bagi peningkatan pengendalian yang berkenaan dengan pengukuran kinerja.
2) Guna pencapaian hasil kerja yang maksimal, sebaiknya Bidang Pendanaan Pembangunan Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat mengeluarkan kebijakan untuk melakukan kajian-kajian berbagai macam metode pengendalian terutama terkait dengan organisasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

Atmosudirdjo, Prajudi. 1982. **Administrasi dan Manajemen.** Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mahsun, Mohammad. 2009. **Pengukuran Kinerja Sektor Publik.** Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Mangkunegara, Anwar. 2004. **Manajemen Sumber Daya Perusahaan**. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Nazir, Mohammad. 2011. **Metode Penelitian**. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Robbins, Stephen. 1999. **Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi.** Aplikasi. Terjemahan Hadian dan Benyamin Molan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

_____. 2010. **Manajemen**. Terjemahan Bob Sabran. Jakarta: Erlangga.

Sugiono. 1992. **Metoda Penelitian Administrasi**. Bandung: Alfabeta.

Stoner, James. 1996. ***Management***. Jakarta: Erlangga. Terjemahan: Sindoro.

Waluyo, Andrianto. 2007. **Manajemen Publik. Konsep, Aplikasi & Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah**. Bandung: Mandar Maju.

Dokumen-dokumen

Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 6 Tahun 2016.

Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 17 Tahun 2015 tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.

) *Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.*