

**PERANAN PENGAWASAN MELEKAT DALAM
PENINGKATAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI
DI SEKRETARIAT BADAN PENGAWASAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI SELATAN**



**ANTARE
E.21105217**



11-9-07
Fisipol
1 dus
Hadiah
330

**PROGRAM KERJASAMA
PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
KONSENTRASI ILMU ADMINISTRASI PERKANTORAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2007**

**PERANAN PENGAWASAN MELEKAT DALAM
PENINGKATAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI
DI SEKRETARIAT BADAN PENGAWASAN DAERAH
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**A N T A R E
E.21105217**



Skripsi Sebagai Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana

**PROGRAM KERJASAMA
PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
KONSENTRASI ILMU ADMINISTRASI PERKANTORAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2007**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Peranan Pengawasan Melekat dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan**

Nama Mahasiswa : **A n t a r e**

Nomor Pokok : **E 21105217**

Program Studi : **Administrasi Perkantoran**

Telah diperiksa dan disetujui oleh pembimbing.

Makassar,

Menyetujui :

Konsultan I,



Drs. Ali Fauzy Ely
Nip. 131 411 590

Konsultan II



Drs. Baharuddin, M.Si
Nip. 131 475 324

Mengetahui :

Ketua Program Kerjasama
Administrasi Perkantoran,



Drs. H. M. Akib Halede, M. Si
Nip. 130 535 947

Ketua Jurusan
Administrasi Negara,



DR. Sangkala, M.Si
Nip. 131 961 980

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Peranan Pengawasan Melekat Dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan

Nama Mahasiswa : ANTARE

Nomor Pokok : E21105217

Program Studi : Administrasi Negara

Konsentrasi : Administrasi Perkantoran

Telah diperiksa dan disahkan oleh Panitia Ujian Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, pada hari **Senin** tanggal **30** bulan **Juli** tahun **2007** dan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1).

Makassar, 30 Juli 2007.

Panitia Ujian :

Ketua : DR. Sangkala, M.Si

Sekretaris : Drs. Nelman Edy, M.Si

Anggota : 1. Drs. H. P.S. Rahim, M.Si

2. Drs. H. Akib Halede, MS

3. Drs. Ali Fauzy Ely, M.Si



(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

ABSTRAK

ANTARE, E.21105217, PERANAN PENGAWASAN MELEKAT DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT BADAN PENGAWASAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji bagaimana peranan yang dimainkan oleh unsur pimpinan di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan melalui fungsi pengawasan melekat dalam rangka optimalisasi efektivitas kerja pegawai.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pengawasan melekat sebagai fungsi manajemen dapat dimanfaatkan oleh unsur pimpinan guna meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Metode yang digunakan adalah metode survey (*survey method*) dengan menggunakan angket sebagai instrumen pengumpulan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan melekat sebagai salah satu fungsi manajemen, belum dimanfaatkan secara optimal oleh unsur pimpinan di Sekretariat dalam rangka memainkan peranan mereka guna meningkatkan efektivitas kerja pegawai bawahan mereka. Secara kuantitatif, kondisi empirik efektivitas kerja pegawai adalah sebesar 3.02 atau 60.40% yang berarti lebih rendah dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan. Kondisi ini dikaitkan dengan skor pengawasan melekat berdasarkan penilaian responden sebesar 2.87 atau 57.40% menunjukkan bahwa rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai antara lain disebabkan karena unsur pimpinan belum menerapkan prinsip-prinsip pengawasan melekat sebagaimana mestinya. Dengan demikian, apabila ada komitmen dari unsur pimpinan untuk mengimplementasikan pengawasan melekat secara konsisten, maka efektivitas kerja pegawai akan menjadi lebih baik dimasa yang akan datang.

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan inayah-Nya, sehingga skripsi ini bisa terselesaikan guna memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Jurusan Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Perkantoran Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Pada kesempatan ini dengan penuh rasa hormat penulis ingin menghaturkan terima kasih yang setulus-tulusnya disertai dengan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. DR.H. Idrus A. Paturusi selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar
2. Bapak Deddy T. Tikson, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar
3. Bapak DR. Sangkala, M.Si, dan DR. Muhammad Rusdi, M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
4. Bapak Drs. H. M. Akib Halede, M. Si dan Drs. H. Baharuddin, M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Program Kerjasama S1 Administrasi Perkantoran UNHAS dan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Bapak Drs. Ali Fauzy Ely, M.Si selaku pembimbing I dan Drs. H. Baharuddin, M.Si, selaku Pembimbing II atas segala keikhlasannya meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan yang sangat berarti kepada penulis mulai persiapan hingga selesainya skripsi ini.

6. Bapak Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Selatan serta seluruh Pimpinan dan Staf Badan Pengawasan Daerah provinsi Sulawesi Selatan atas bantuannya selama penulis melaksanakan studi.
7. Ucapan terima kasih kepada keluarga saya, terkhusus kepada Ayah, Kakak-kakak dan Adik saya, kepada Drs H. Smith Pabbola beserta seluruh keluarganya dan kepada adik saya yang tersayang A. Citra Buana, S.Sos yang telah memberikan dorongan, do'a, dan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan studi sampai penyelesaian skripsi ini.

Dalam skripsi ini penulis menyadari betul bahwa masih banyak kekurangan-kekurangan baik dalam penulisannya, penyusunannya, maupun dengan materi-materi yang terdapat dalam skripsi ini, maka dari itu penulis membutuhkan bantuan dari pihak-pihak lain baik berupa sumbangan pemikiran, saran dan kritik yang sifatnya membangun, agar dalam penyusunan skripsi ini akan jauh lebih baik.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Akhirnya penulis berharap semoga dengan selesainya penulisan skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada kita semua.
Amin.

Makassar, Juni 2007

Penulis,

DAFTAR ISI

Judul	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pengertian Pengawasan Melekat	8
B. Tujuan Pengawasan Melekat	12
C. Prinsip-Prinsip Pengawasan Melekat	18
D. Efektivitas Kerja Pegawai	21
E. Kerangka Konseptual	28
F. Variabel dan Indikator Penelitian	31

BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Lokasi Penelitian	33
	B. Tipe dan Dasar Penelitian	33
	C. Unit Analisis	34
	D. Populasi	34
	E. Defenisi Operasional	35
	F. Instrumen Pengumpulan Data	37
	G. Jenis dan Sumber Data	37
	H. Teknik Analisis Data dan Pengukuran	38
BAB IV	DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	
	A. Sejarah Singkat Organisasi	40
	B. Visi dan Misi	44
	C. Struktur Organisasi	45
	D. Uraian Tugas dan Fungsi Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	47
	E. Tata Kerja Badan Pengawasan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan	48
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian.....	50
	1. Variabel Pengawasan Melekat	50
	a. Dimensi Pemantauan	50
	b. Demnsi Evaluasi	60

BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Lokasi Penelitian	33
	B. Tipe dan Dasar Penelitian	33
	C. Unit Analisis	34
	D. Populasi	34
	E. Defenisi Operasional	35
	F. Instrumen Pengumpulan Data	37
	G. Jenis dan Sumber Data	37
	H. Teknik Analisis Data dan Pengukuran	38
BAB IV	DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	
	A. Sejarah Singkat Organisasi	40
	B. Visi dan Misi	44
	C. Struktur Organisasi	45
	D. Uraian Tugas dan Fungsi Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	47
	E. Tata Kerja Badan Pengawasan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan	48
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian.....	50
	1. Variabel Pengawasan Melekat	50
	a. Dimensi Pemantauan	50
	b. Demnsi Evaluasi	60

c. Dimensi Tindak Lanjut	65
2. Variabel Efektivitas Kerja	73
a. Dimensi Waktu Penyelesaian Pekerjaan	74
b. Dimensi Kuantitas Hasil Pekerjaan	80
c. Dimensi Kualitas Hasil Pekerjaan	84
B. Pembahasan	89
1. Pengawasan Melekat	89
a. Dimensi Pemantauan	90
b. Dimensi Evaluasi	92
c. Dimensi Tindak Lanjut	94
2. Efektivitas Kerja Pegawai	97
a. Dimensi Waktu Penyajian Data/Informasi	97
b. Dimensi Kuantitas Hasil Pekerjaan	99
c. Dimensi Kualitas Hasil Pekerjaan	101

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	103
B. Saran	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor	judul	Halaman
1.	Keadaan Pegawai Menurut Unit Kerja	35
2.	Jawaban Responden Terhadap Indikator Rencana Kerja	52
3.	Jawaban Responden terhadap indikator bimbingan atasan	54
4.	Jawaban responden terhadap indikator monitoring kerja bawahan	56
5.	Jawaban responden terhadap indikator Prosedur Kerja	58
6.	Jawaban responden terhadap indikator Metode Kerja	59
7.	Jawaban responden terhadap indikator Kriteria Penilaian Pekerjaan	61
8.	Jawaban responden terhadap indikator Pengembalian Hasil Penilaian Pekerjaan	63
9.	Jawaban responden terhadap indikator Obyektivitas Penilaian Pekerjaan	64
10.	Jawaban responden terhadap indikator Pemberian Penghargaan	67
11.	Jawaban responden terhadap indikator Pemberian Sanksi	69
12.	Jawaban responden terhadap indikator Promosi	70
13.	Jawaban responden terhadap indikator Pembinaan Pegawai	72
14.	Jawaban responden terhadap indikator Kemampuan Operasional Komputer	76
15.	Jawaban responden terhadap indikator Penundaan Waktu Bekerja	77
16.	Jawaban responden terhadap indikator Waktu Penyajian Data/Informasi .	79
17.	Jawaban responden terhadap indikator Rasio Peralatan Pekerjaan dengan Volume Pekerjaan	81
18.	Jawaban responden terhadap indikator Kelengkapan Data/Informasi yang disajikan	83

Nomor	judul	Halaman
19.	Jawaban responden terhadap indikator Motivasi Kerja	85
20.	Jawaban responden terhadap indikator Kualitas Peralatan Kerja	86
21.	Jawaban responden terhadap indikator Kreativitas Pegawai	88
22.	Skor rata-rata dan rata-rata skor Dimensi Pemantauan	91
23.	Skor rata-rata dan rata-rata skor Dimensi Evaluasi	93
24.	Skor rata-rata dan rata-rata skor Dimensi Tindak Lanjut	96
25.	Skor rata-rata dan rata-rata skor Dimensi Waktu Penyajian Data/Informasi	98
26.	Skor rata-rata dan rata-rata skor Dimensi Kuantitas Hasil Pekerjaan	100
27.	Skor rata-rata dan rata-rata skor Dimensi Kualitas Hasil Pekerjaan	101

DAFTAR GAMBAR

Nomor	judul	Halaman
1.	Kerangka Konseptual	30
2.	Bagan Struktur Organisasi	

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan setiap organisasi khususnya organisasi pemerintahan (publik), pada dasarnya dimaksudkan untuk melaksanakan berbagai tugas pemerintah meliputi tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan dalam rangka mewujudkan tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Secara umum, tujuan dari organisasi-organisasi publik ialah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pihak-pihak yang harus dilayani baik secara internal maupun eksternal.

Untuk mewujudkan tujuan organisasi dimaksud, sangat ditentukan oleh usaha bersama dan terpadu antara unsur pimpinan dengan unsur pelaksana (bawahan) melalui pemanfaatan secara optimal keseluruhan sumber daya dan dana organisasi yang tersedia. Unsur pimpinan bertugas dan bertanggungjawab terhadap tugas-tugas manajerial, sedangkan unsur pelaksana (bawahan) bertugas dan bertanggungjawab terhadap tugas-tugas operasional.

Salah satu di antara tugas dan tanggungjawab manajerial yang harus dilaksanakan oleh unsur pimpinan adalah mengamankan keseluruhan aktivitas organisasi yang telah direncanakan dari berbagai bentuk penyimpangan yang mungkin terjadi. Selanjutnya, apabila terjadi penyimpangan, maka harus diambil langkah-langkah secara tepat untuk mengatasi penyimpangan tersebut

secara tuntas. Tugas dan tanggungjawab ini dikenal dengan nama atau istilah "*fungsi pengawasan*".

Betapa pentingnya fungsi pengawasan ini, terutama dikaitkan dengan asumsi bahwa setiap penyimpangan yang terjadi di dalam organisasi merupakan penghalang (ancaman) yang apabila tidak segera diatasi, maka hal tersebut akan menjadi masalah serius dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pengawasan yang tidak efektif akan sangat memungkinkan munculnya berbagai bentuk penyimpangan sehingga organisasi menjadi tidak mampu mewujudkan pelayanan terbaik (prima) kepada semua pihak yang harus dilayani baik secara internal maupun secara eksternal. Sebaliknya, bila pengawasan melekat bisa berjalan sebagaimana mestinya, dapat dipastikan bahwa kelemahan-kelemahan sebagaimana diungkapkan di atas dapat diminimalkan sehingga disiplin dan prestasi kerja akan meningkat, penyalahgunaan wewenang berkurang, kualitas pelayanan dan kepuasan publik akan meningkat, suasana kerja akan lebih tertib dan teratur sesuai dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik (good governance).

Adapun bentuk pengawasan secara umum terdiri atas pengawasan melekat, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat. Di antara ketiga bentuk pengawasan tersebut, pengawasan melekat merupakan bentuk pengawasan yang paling strategis, efektif dan efisien karena pengawasan melekat dilakukan oleh atasan langsung yang setiap saat berada di antara dan bersama dengan para bawahan yang diawasinya. Pengawasan melekat juga

tidak membutuhkan biaya operasional yang besar, karena atasan yang baik akan selalu mengawasi bawahannya secara terus menerus. Sedangkan pengawasan fungsioanal dan pengawasan masyarakat merupakan pelengkap dari pengawasan melekat tersebut.

Pengawasan melekat sebagai suatu fungsi manajemen dalam rangka peningkatan efektivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi masih sangat perlu untuk ditingkatkan. Dalam kaitan ini, dikemukakan oleh *Nawawi* (1994:7) bahwa:

Peningkatan fungsi pengawasan melekat dilingkungan apartur pemerintah/organisasi bertolak dari motivasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pemerintahan, tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan cara sedini mungkin mencegah terjadinya kekurangan dan kesalahan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing. Untuk itu kualitas dan kuantitas pengawasan harus ditingkatkan antara lain dengan mengintensifkan pelaksanaan pengawasan melekat oleh setaip pimpinan.

Dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengawasan melekat di lingkungan setiap instansi pemerintah dan agar kegiatan pengawasan melekat dapat mencapai sasaran dengan hasil yang nyata, maka Presiden Republik Indonesia mengeluarkan Instruksi Presiden No. 15 tahun 1983 tentang Pedoman Pengawasan dan Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat, yang kemudian di ikuti dengan Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 93/MENPAN/1989 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat, di mana pengawasan melekat pada hakikatnya mewajibkan setiap atasan langsung atau pejabat pimpinan lainnya langsung

mengetahui secara dini kegiatan nyata dari setiap aspek dan permasalahan pelaksanaan tugas dalam lingkungan organisasi masing-masing. Selanjutnya apabila terjadi penyimpangan dapat langsung mengambil tindakan seperlunya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sejak dikeluarkannya Inpres tersebut yang selanjutnya digunakan sebagai pedoman dan petunjuk pelaksanaan pengawasan melekat di instansi/unit kerja dalam lingkungan aparatur pemerintah. Namun demikian, hingga kini, implementasinya di berbagai instansi pemerintah belum efektif termasuk di dalamnya di Badan Pengawasan Daerah Provinsi-Sulawesi Selatan. Hal itu dapat dilihat pada beberapa indikasi antara lain: (a) tingkat kemampuan operasional komputer dari sebagian pegawai yang masih rendah; (b) masih terdapat sebagian pegawai yang sering menunda waktu dalam bekerja; (c) masih ada pegawai yang belum dapat menyajikan data/informasi tepat pada saat dibutuhkan dan lain sebagainya. Berdasar atas indikasi-indikasi tersebut penulis menduga bahwa rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai lebih disebabkan karena proses pelaksanaan pengawasan melekat yang dilaksanakan selama ini belum optimal sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat. Dugaan tersebut dilatarbelakangi oleh alasan bahwa apabila pengawasan melekat telah dilaksanakan sebagaimana mestinya, maka para pegawai akan terbiasa untuk bekerja sesuai dengan prinsip dan prosedur yang telah ditetapkan.

Memahami fenomena tersebut dan menyadari pentingnya pengawasan melekat sebagai bentuk pengawasan yang strategis, efektif dan efisien dalam upaya peningkatan efektivitas kerja pegawai, maka penulis tertarik untuk meneliti tentang masalah tersebut dengan judul **“Peranan Pengawasan Melekat dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”**

B. Perumusan Masalah

Dari uraian tentang latar belakang masalah sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, dapat diketahui bahwa masalah yang akan diteliti adalah berkenaan dengan hubungan antara peranan pengawasan melekat dengan efektivitas kerja pegawai di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Hubungan dimaksud adalah bahwa tingkat efektivitas kerja pegawai dalam lingkungan instansi tersebut berdasarkan indikasi yang telah dikemukakan lebih disebabkan karena kelemahan dalam proses pengawasan melekat yang merupakan tugas dan tanggungjawab unsur pimpinan.

Dalam kaitan tersebut, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- a. Apakah dimensi Pemantauan ikut berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.
- b. Apakah dimensi Evaluasi ikut berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

- c. Apakah dimensi Tindak Lanjut ikut berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

C. Tujuan dan Kegunaan

1. Tujuan

Tujuan yang ingin diwujudkan melalui penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui gambaran tentang pelaksanaan pemantauan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.
- b. Untuk mengetahui gambaran tentang pelaksanaan evaluasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.
- c. Untuk mengetahui gambaran tentang pelaksanaan Tindak lanjut dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

2. Kegunaan

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat :

- a. Secara teoritis, hasil (temuan) penelitian ini dapat berguna dalam rangka pengembangan konsep pengawasan khususnya pengawasan melekat dan konsep efektivitas kerja dalam lingkungan birokrasi pemerintahan. Di samping itu, temuan penelitian ini diharapkan berguna bagi para peneliti lain dalam pengkajian masalah yang sama secara lebih mendalam dan komprehensif dengan ukuran-ukuran yang lebih valid dan reliabel.
- b. Secara praktis, hasil (temuan) penelitian ini dapat bermanfaat bagi pegawai di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan baik unsur pimpinan maupun unsur pelaksana dalam memahami dan menyadari permasalahan yang berkenaan dengan pengawasan

melekat dan efektivitas kerja sehingga dapat mendorong mereka untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi dengan menampakkan kinerja organisasi secara optimal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Pengawasan Melekat

Membahas pengawasan melekat sebagai objek penelitian, tentu tidak terlepas dari konsep pengawasan sebagai fungsi manajemen secara umum. **Winardi** (2000:20) merumuskan pengawasan sebagai: *"suatu proses di mana pihak manajemen melihat apakah yang telah terjadi sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Apabila tidak sesuai maka diadakan penyesuaian."* Sedangkan **Siagian** (1997:135) mengemukakan bahwa: *"pengawasan merupakan suatu proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya."*

Dari dua pengertian pengawasan yang dikutip di atas, terdapat dua hal yang menarik untuk diperhatikan; yaitu: (a) fungsi pengawasan sangat erat terkait dengan fungsi perencanaan. **Kontz dan O'Donnel** (dalam Siagian, 1997:135) mengemukakan bahwa: *"planning and controlling are the two sides of the same coin"* (perencanaan dan pengawasan merupakan dua belahan mata uang yang sama); (b) pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang diimplementasikan untuk mengamankan rencana dalam tahap pelaksanaan berbagai aktivitas organisasi. Artinya, apabila para manajer berhasil melaksanakan fungsi pengawasannya secara efektif, maka

tugas-tugas organisasi akan aman dari berbagai kemungkinan penyimpangan (gangguan) yang dapat menghambat upaya pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa tujuan setiap organisasi publik (pemerintah) adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pihak-pihak yang harus dilayani baik secara internal maupun eksternal. Hal ini mengisyaratkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh unsur pimpinan seharusnya berfokus pada sistem pelayanan yang dalam prosesnya melibatkan keseluruhan sumber daya organisasi.

Adapun jenis-jenis pengawasan menurut **Handyaningrat** (1993:144) adalah sebagai berikut: "1. pengawasan dari dalam (internal control), 2. Pengawasan dari luar (eksternal control), 3. Pengawasan preventif, dan 4. Pengawasan refresif."

Pengawasan dari dalam (internal control) adalah pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Sedangkan pengawasan dari luar (eksternal control) adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi.

Pengawasan preventif yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum rencana dilaksanakan dengan maksud untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan. Sedangkan pengawasan refresif yaitu pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakan

pengawasan refresif adalah untuk menjamin kelangsungan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana.

Selanjutnya pengertian pengawasan melekat menurut para ahli terkesan formulasi kalimatnya memang berbeda-beda, tetapi pada hakikatnya sama. Berikut beberapa pendapat ahli tentang pengertian pengawasan melekat.

Bohari (1999:87) menyatakan bahwa: "*Pengawasan melekat adalah tindakan atau kegiatan atas usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan organisasi*". **Nawawi** (1994:7) mengemukakan bahwa:

Pengawasan melekat sebagai salah satu kegiatan pengawasan merupakan tugas dan tanggungjawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen/administrasi yang efektif dan efisien di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing, baik dibidang pemerintahan maupun swasta.

Selanjutnya, **Nawawi** (1994:8) menjelaskan bahwa pengawasan melekat sebagai pelaksanaan fungsi kontrol dalam manajemen dapat diartikan sebagai:

- a. Pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara efektif dan efisien oleh pimpinan organisasi/unit kerja terhadap fungsi semua komponen untuk mewujudkan kerja dilingkungan masing-masing, agar secara terus menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.
- b. Pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara efektif dan efisien oleh pimpinan organisasi/unit kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk mengetahui kelemahan-kelemahan atau kekurangannya, agar dapat diperbaiki atau disarankan untuk diperbaiki oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan.

Bedasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapatlah dipahami bahwa pengawasan melekat merupakan serangkaian aktivitas pengendalian yang terus- menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya agar pelaksanaan tugas bawahan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bertolak dari pengertian tersebut, maka untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, dituntut dari setiap atasan untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab pengawasan dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan dari pengawasan melekat tersebut dapat diwujudkan secara optimal. Terwujudnya tujuan pengawasan melekat berarti setiap aparatur pemerintah telah terbiasa bekerja dengan tingkat kemampuan dan disiplin yang distandarkan serta terhindar dari segala bentuk penyimpangan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dari uraian-uraian tentang konsep pengawasan melekat sebagaimana telah dikemukakan, perlu kiranya ditegaskan bahwa konsep pengawasan melekat yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Nawawi (1994) yang pada intinya mengemukakan bahwa sebagai konsep, pengawasan melekat terdiri atas tiga dimensi yaitu: (a) pemantauan; (b) evaluasi; dan (c) tindak lanjut. Alasan peneliti menggunakan konsep tersebut adalah karena dimensi dan sudut pandang yang digunakan oleh Nawawi relevan dengan kondisi pengawasan melekat yang ada di lingkungan Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Propinsi Sulawesi

Selatan yang indikasinya telah dikemukakan pada sub bab latar belakang masalah.

Konsep pengawasan melekat sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi juga relevan dengan langkah-langkah pengawasan melekat yang tertuang di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/46/M.PAN/4/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan yang menyebutkan bahwa:

Langkah-langkah pelaksanaan pengawasan melekat meliputi sosialisasi pengawasan melekat kepada seluruh instansi pemerintah, penyiapan unsur pengawasan melekat pada masing-masing instansi, evaluasi terhadap pelaksanaan pengawasan melekat dan tindak lanjut atas hasil evaluasi pengawasan melekat.

Langkah-langkah tersebut menunjukkan bahwa untuk mewujudkan hasil pengawasan melekat secara optimal maka setiap manajer (atasan) harus konsisten dan konsekuen mensosialisasikan prinsip-prinsip dan prosedur kerja pengawasan melekat, yang diikuti dengan aktivitas pemantauan, evaluasi serta tindak lanjut sehingga para bawahan akan bisa dan terbiasa bekerja berdasarkan prinsip, pola, prosedur dan metode kerja pengawasan melekat sebagaimana tertuang di dalam KEPMEN Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/46/M.PAN/4/2004 dimaksud.

B. Tujuan dan Sasaran Pengawasan Melekat

1. Tujuan

Pengawasan pada umumnya dan khususnya pengawasan melekat bukanlah fungsi manajemen yang dimaksudkan untuk membatasi ruang gerak dan mencari kesalahan para bawahan, akan tetapi lebih dimaksudkan untuk

mencegah terjadinya penyimpangan dan menetapkan mana yang salah untuk selanjutnya diupayakan pemecahannya secara efektif dan efisien. Pelaksanaan pengawasan, dengan demikian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk menilai apakah pelaksanaan suatu kegiatan sudah: (a) sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan; (b) dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna; dan (c) sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jadi tujuan utama dari pengawasan melekat adalah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan menjadi kenyataan.

Untuk dapat merealisasikan tujuan tersebut, pengawasan melekat pada tahap pertama dimaksudkan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan tahap kedua dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan untuk selanjutnya diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka tujuan pengawasan melekat berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat adalah untuk mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas umum pemerintahan secara tertib berdasarkan sendi-sendi kewajaran penyelenggaraan pemerintahan agar tercapai daya guna, hasil guna dan tepat guna, pelaksanaan pembangunan sesuai dengan rencana dan program pemerintah serta peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga tercapai sasaran yang ditetapkan. Sedangkan tujuan pengawasan melekat berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan

Aparatur Negara Nomor 30 Tahun 1994 adalah terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, melalui kegiatan-kegiatan nyata oleh setiap pimpinan. Dengan demikian tujuan dasar dari pengawasan melekat adalah untuk: (a) mencegah terjadinya penyimpangan yang mengakibatkan terjadinya kebocoran dan pemborosan dalam penggunaan wewenang, tenaga, uang dan perlengkapan milik negara sehingga dapat terbina aparatur yang tertib, bersih dan berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna; (b) memberikan gambaran tentang seberapa jauh keberhasilan dana atau kegagalan pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan; dan (c) menindaklanjuti segala temuan secara tepat, adil dan manusiawi.

2. Sasaran Pengawasan Melekat

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 dirumuskan bahwa sasaran pengawasan melekat adalah: (a) meningkatkan disiplin dan prestasi kerja serta pencapaian sasaran pelaksanaan tugas; (b) untuk menekan sekecil mungkin terjadinya penyalahgunaan wewenang; (c) menghindari sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan uang negara dan segala bentuk pungutan liar (tidak resmi); (d) mempercepat pengurusan peninjauan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat; dan (e) mempercepat pengurusan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku.

Sasaran yang dikemukakan di atas, sejalan dengan pendapat **Situmorang** (1994:93) bahwa dengan pengawasan yang intensif diharapkan

dapat ditegakkan disiplin di lingkungan aparaturnya pemerintah dalam mewujudkan kesetiakawanan sosial dan disiplin nasional.

Uraian-uraian di atas, memberikan indikasi bahwa tujuan pengawasan melekat tidak berakhir pada diperolehnya temuan-temuan oleh atasan langsung sebagai pengawas melalui aktivitas pemantauan, pemeriksaan atau evaluasi, akan tetapi temuan tersebut hanya akan bermanfaat bagi pencapaian tujuan pengawasan melekat itu sendiri bilamana ditindaklanjuti dengan tindakan yang nyata dan konsisten sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tindak lanjut dimaksud menurut Nawawi (1994:26-27) dibedakan atas:

- a. Tindak lanjut yang bersifat preventif
Tindakan preventif adalah upaya mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan berbagai penyelewengan lainnya dalam melakukan penyempurnaan unsur aparaturnya di bidang kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan.
- b. Tindak lanjut yang bersifat refresif
Tindak lanjut ini dilakukan berupa penindakan terhadap perbuatan korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan Negara serta berbagai bentuk penyelewengan lainnya.

Di pihak lain, tindak lanjut tidak saja perlu dilakukan terhadap bawahan, tetapi juga bagi atasan yang melakukan pemantauan dan evaluasi karena sesungguhnya ketentuan yang berlaku bukan hanya diperuntukkan bagi bawahan tetapi untuk setiap penyelenggara negara. Dengan melakukan tindak lanjut terhadap bawahan, atau dengan melaksanakan kepemimpinan dengan sebaik-baiknya, maka dapat diharapkan tujuan pengawasan melekat akan mempunyai makna yang positif bagi terwujudnya aparaturnya pemerintah yang bersih dan berwibawa.

Selanjutnya, setiap atasan langsung yang melakukan pengawasan melekat harus mengetahui secara tepat sarana yang sekaligus menjadi sasarannya. Sarana dan sekaligus sarana pengawasan, termasuk pengawasan melekat oleh pimpinan/atasan langsung dilingkungan organisasi/satuan kerja. Menurut Bohari (1999:90) terdapat enam unsur atau sarana yaitu : "1) penggarisan struktur organisasi, 2) perincian kebijakan, 3) rencana kegiatan, 4) prosedur kerja, 5) pencatatan hasil kerja, 6) pembinaan personil". keenam unsur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

— a. *Penggarisan struktur organisasi.*

Struktur organisasi dengan penggarisan yang jelas tentang pembagian tugas dan tanggungjawab, harus disusun sedemikian rupa agar mampu mewedahi dan mengoprasikan volume dan beban kerja sebagai tugas pokok secara layak. Dalam pengawasan melekat yang dilakukan secara periodik dapat diketahui efisiensi dan efektivitas organisasi/unit kerja dalam arti statis (wadah) dan arti dinamis (proses kerja sama). Dalam pelaksanaannya harus diungkapkan apakah struktur organisasi, pembedangan unit kerja, pembagian pekerjaan, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab, tidak menjadi penghambat dalam perwujudan volume dan beban kerja sebagai tugas pokok suatu satuan organisasi/unit kerja tertentu.

b. *Perincian kebijakan*

Dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, meskipun sudah ada peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang

harus dilaksanakan dan dipatuhi atau perencanaan kerja yang telah disusun, namun seringkali seorang pimpinan masih harus menetapkan suatu kebijakan. Para pimpinan aparaturnya pemerintah harus menyadari bahwa pengambilan kebijakan tidak bermaksud untuk memberikan kebebasan berbuat atau bertindak guna memenuhi kehendak atau keinginan masing-masing, namun pimpinan harus menyadari bahwa peraturan, ketentuan dan perencanaan ditetapkan bukan untuk dilanggar, tetapi sebaliknya untuk ditaati, dipatuhi dan dilaksanakan.

c. Rencana Kegiatan

Rencana kegiatan tidak dimaksudkan untuk meningkatkan suatu manfaat, tetapi juga harus diperhatikan kemungkinan pelaksanaannya dilihat dari berbagai segi, seperti kemampuan personil yang ada dan dapat diadakan tenggang waktu dan fasilitas yang dimiliki. Disamping itu, perencanaan harus dijadikan pedoman dan arahan dalam melaksanakan pekerjaan yang harus dilaksanakan secara berdisiplin, agar tergetnya dapat dicapai, baik dari segi volume yang menyangkut kualitas dan kuantitas maupun dari segi waktu.

d. Prosedur Kerja

Pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan oleh atasan langsung harus mampu melaksanakan apakah prosedur kerja yang telah ditetapkan sudah jelas, dan apakah pentahapan kerja sudah tersusun secara sistematis. Disamping itu, dapat diketahui juga tentang mekanisme yang menggambarkan apakah usaha mengkomunikasikan prosedur kerja itu

kepada bawahan sudah merata atau belum, apakah tidak terdapat pertentangan antara prosedur kerja yang digunakan oleh bawahan dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh atasan.

e. Pencatatan Hasil Kerja

Setiap pegawai negeri harus bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya pada pemerintah dan masyarakat melalui atasannya. Oleh karena itu, setiap atasan harus mewajibkan semua pegawai untuk membuat pencatatan mengenai segala sesuatu yang dikerjakannya sehari-hari. Dengan cara seperti itu atasan dapat dengan mudah mengetahui apakah setiap pegawai sudah bekerja secara baik dan apakah sudah memanfaatkan jam kerja secara benar.

f. Pembinaan Personil

Kegiatan pengawasan melekat dalam pembinaan personil antara lain untuk mengetahui upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan kerja pegawai, meningkatkan disiplin, dedikasi dan loyalitasnya terhadap pekerjaan, dan lain-lain. Selanjutnya perlu juga diungkapkan bagaimana upaya yang telah dilakukan dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai, baik yang bersifat material, maupun nonmaterian yang dapat memelihara dan meningkatkan semangat atau moral kerja serta disiplin kerja setiap pegawai.

C. Prinsip-Prinsip Pengawasan Melekat

Setiap pelaksanaan tugas organisasi pemerintahan, seharusnya didasarkan atas prinsip-prinsip kerja yang ditegakkan secara konsisten

sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat diwujudkan sebagaimana yang diharapkan. Pada dasarnya, pengawasan melekat adalah suatu proses pengamatan, penilaian dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua kegiatan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Untuk mewujudkan maksud tersebut, maka prinsip-prinsip pengawasan melekat yang harus ditegakkan berdasarkan Instruksi Presiden No. 1/1989 adalah: (a) Bahwa pada dasarnya pengawasan melekat harus dilakukan secara berjenjang; (b) Pengawasan melekat harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan secara sadar dan wajar sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan tak terpisahkan dari perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan; (c) Pengawasan melekat lebih diarahkan pada usaha mencegah terhadap penyimpangan; (d) Pengawasan melekat harus bersifat membina, karena itu penentuan adanya suatu penyimpangan harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan penyimpangan tersebut harus dideteksi secara dini dan penilaian harus dilakukan secara objektif; (e) Pengawasan melekat harus dilakukakn secara terus-menerus dan berkesinambungan sebagai kegiatan rutin sehari-hari dalam rangka tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan; (f) Pengawasan melekat harus dilaksanakan dengan menggunakan sistem tertentu; dan (g) Pengawasan melekat merupakan pengawasan yang pokok, sedangkan pengawasan yang lainnya menunjang keberhasilan pengawasan melekat.

Menurut **Situmorang dan Juhir** (1994:74-76) bahwa implementasi fungsi pengawasan melekat harus didasarkan atas prinsip-prinsip: (a) Pengawasan melekat harus bersifat objektif dan harus menghasilkan fakta-fakta tentang pelaksanaan pekerjaan dan berbagai faktor yang mempengaruhinya; (b) Pengawasan melekat harus berdasarkan keputusan pimpinan. Oleh karena itu untuk menilai ada tidaknya penyimpangan, harus bertolak dari: tujuan dan rencana yang telah ditetapkan, kebijaksanaan dan pedoman kerja yang telah digariskan, perintah yang diberikan dan peraturan-peraturan yang berlaku; (c) Pengawasan melekat dilakukan secara preventif yaitu harus bersifat mencegah kesalahan-kesalahan untuk menjamin tercapainya efisiensi dan efektivitas; (d) Pengawasan melekat yang dilakukan hendaknya tidak dijadikan tujuan, tetapi sarana untuk menjamin dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi; (e) Pengawasan melekat harus dilakukan secara efisien, bukan justru menghambat efisiensi pelaksanaan pekerjaan; (f) Pengawasan melekat yang dilakukan bukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi apa yang salah, bagaimana timbulnya dan sifat kesalahan itu; dan (g) Pengawasan melekat harus bersifat membimbing dan mendidik agar pelaksana atau pegawai dapat meningkatkan kemampuan dan dedikasinya untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan.

Memperhatikan prinsip-prinsip yang harus ditegakkan di dalam proses pelaksanaan pengawasan melekat sebagaimana telah dikemukakan di atas, dapatlah dipahami bahwa di dalam setiap organisasi pasti terdapat aturan-

aturan yang secara sadar diberlakukan sebagai acuan dan kenali terhadap sikap, perilaku dan tindakan para anggotanya. Meskipun demikian, aturan tersebut tidaklah serta-merta menjadi jaminan terwujudnya kondisi kerja yang diharapkan, melainkan aturan dimaksud hanyalah akan berfungsi dan bermanfaat apabila dapat dilaksanakan dan ditegakkan secara objektif dan konsisten oleh semua unsur yang terlibat di dalam organisasi. Sangat diharapkan, agar unsur pimpinan sebagai pelaku fungsi pengawasan melekat agar teguh pendirian dan amanah dalam menegakkan prinsip-prinsip pengawasan melekat yang telah ditetapkan, karena dengan demikian maka segala bentuk penyimpangan dapat dihindarkan dan efektivitas kerja pegawai dapat ditingkatkan dalam rangka memberikan pelayanan data/informasi secara cepat, tepat, lengkap dan berkualitas.

D. Efektivitas Kerja Pegawai

Secara etimologi, kata efektivitas berasal dari akar kata efek (*effect*) yang berarti “dampak” atau “akibat” yang ditimbulkan oleh sesuatu hal atau peristiwa baik yang dikehendaki maupun tidak dikehendaki. Dari makna etimologi tersebut, efektif hanya berkenaan dengan dampak yang dikehendaki artinya, ada kehendak tertentu yang diupayakan melalui tindakan tertentu secara tepat sehingga kehendak yang diharapkan itu dapat terwujud. Oleh karena itu, suatu tindakan atau perbuatan dapat dikatakan efektif apabila tindakan atau perbuatan itu dapat mewujudkan kehendak yang diharapkan. Dengan demikian efek maupun efektif bukanlah tindakan atau perbuatan itu sendiri melainkan berkenaan dengan ukuran terhadap dampak yang

ditimbulkan oleh tindakan atau perbuatan yang dilakukan. Sedangkan efektivitas berkenaan dengan suatu keadaan yang menggambarkan dampak dari serangkaian tindakan atau pekerjaan yang sesuai atau tidak sesuai dengan keadaan yang dikehendaki.

Secara terminologi, efektivitas meskipun dimaknakan dengan formulasi yang berbeda, namun pada intinya adalah suatu gambaran perbandingan antara dampak yang diharapkan dengan dampak yang nyata (riil). **Westra, et al** (1996:149) mengemukakan bahwa efektivitas ialah suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka perbuatan orang itu dapat dikatakan efektif kalau menimbulkan akibat sebagaimana yang dikehendakinya. **Stoner** (1996:9) memaknakan efektivitas sebagai kemampuan untuk menentukan tujuan: "melakukan hal yang tepat".

Dari dua pengertian di atas, menunjukkan bahwa istilah atau konsep efektivitas berkenaan dengan hubungan antara perbuatan yang dilakukan secara terencana dengan tujuan yang dikehendaki. Artinya, sebelum suatu perbuatan atau pekerjaan dilakukan, terlebih dahulu ada dampak (tujuan) yang diharapkan akan terwujud melalui perbuatan atau pekerjaan tersebut. Jadi efektivitas sebenarnya lebih berkenaan dengan ukuran tentang baik perbuatan itu sendiri dan terutama ukuran tentang keadaan (dampak) yang diharapkan.

Dikaitkan dengan istilah kerja, maka efektivitas mengandung pengertian tentang serangkaian aktivitas tertentu yang direncanakan terlebih

dahulu yang selanjutnya dilaksanakan, dengan harapan akan terwujud sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

Bertolak dari pengertian etimologi maupun terminologi di atas, maka istilah efektivitas dalam skripsi ini terkandung di dalamnya tiga aspek dasar yaitu adanya tujuan yang dikehendaki, adanya pelaku (pegawai) aktivitas dan adanya ukuran tentang sasaran/tujuan yang diharapkan. **Katz, at al.** (1996:70) mengemukakan bahwa efektivitas sebagai fungsi bersama dari efisien dan efektivitas kebijakan jangka pendek dalam rangka usaha mencapai keuntungan maksimal bagi organisasi.

Sejalan dengan uraian di atas, **Siagian** (1996:26) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, antara lain:

1. Suasana kerja yang memungkinkan berkembangnya daya kreativitas setiap orang dalam organisasi
2. Suasana kerja yang merangsang timbulnya perasaan sepenanggungan dan seperasaan.
3. Situasi lingkungan intern di mana juga anggota-anggota suatu keluarga besar selalu diusahakan agar berkembang.
4. Kondisi pekerjaan secara pisik menyenangkan, tempat bekerja tidak menyesakkan nafas, ventilasi cukup, tata ruang yang rapih dan bersih, fasilitas kerja yang memadai dan sejenisnya.
5. Terciptanya iklim saling mempercayai dan bukan saling mencurigai.
6. Adanya kesepakatan mengembangkan kemampuan karyawan secara sistematis dan berencana yang dikaitkan dengan pengembangan karier dan digunakan sebagai wahana untuk mempersiapkan karyawan dalam proses memikul tanggungjawab yang lebih besar dikemudian hari.
7. Pengikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut bidang tugas masing-masing.

Faktor-faktor tersebut di atas sangat dominan pengaruhnya terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi guna mewujudkan tujuan berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan bersama.

Di samping itu ada faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai. Faktor-faktor dimaksud antara lain: (a) Suasana kerja; (b) lingkungan tempat kerja; (c) corak hasil produksi; (d) proses atau prosedur; (e) perlengkapan dan fasilitas; (f) alat-alat perkakas; (g) tata ruang; dan (h) gerak-gerak tangan dan tubuh.

Dalam Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian secara jelas dikatakan bahwa tujuan pembinaan Pegawai Negeri Sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pembinaan itu dilaksanakan berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur pemerintah, abdi negara dan abdi masyarakat untuk dapat meningkatkan efektivitas kerjanya mendukung tugas pemerintah dan pembangunan dituntut untuk berdaya guna dan berhasil guna. Dengan demikian, tujuan utama pembinaan pegawai menurut **Bintoro**, (1989:93) adalah untuk meningkatkan:

1. Keterampilan dan kemampuan, dapat disebut untuk meningkatkan kemampuan profesionalis dan manajerial.
2. Motivasi dan dedikasinya, dorongan untuk berkarya, mengabdikan, melaksanakan tugas, dan menyelesaikan amanat. Dalam hal ini, yang penting adalah pengabdian untuk bangsa dan negara.
3. Sikap mental, etos kerja, produksi, achievement, orientation, jujur, tertib dan sebagainya.

Pengertian di atas memberikan isyarat bahwa pembinaan pegawai itu seharusnya diarahkan pada peningkatan kemampuan profesional yang tujuan akhirnya adalah penyelesaian tugas secara efektif dan efisien. Pembinaan yang diarahkan pada hasil karya dan pengabdian dalam bentuk penyelesaian tugas,

maka ukurannya dapat dilihat dari tingkat produktivitas pegawai sebagai pelaksana tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Pembinaan pegawai juga berarti sikap mental dalam menyelesaikan pekerjaan. Untuk mencapai sasaran pembinaan pegawai sebagai pelaksana tugas pemerintahan dan pembangunan telah diatur dalam hak dan kewajiban Pegawai Negeri Sipil, pasal 2 Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 1980 sebagai berikut:

1. Setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, pemerintah, dan Pegawai Negeri Sipil.
4. Mengangkat dan mentaati Sumpah/Janji Pegawai Negeri Sipil dan Sumpah/Janji Jabatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
5. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah, baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum.
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dengan kesadaran dan tanggungjawab.
8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan korps Pegawai Negeri Sipil.
10. Segera melaporkan kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan dan materil.
11. Mentaati jam kerja.
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugas masing-masing.
15. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

17. Menjadi dan memberi contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
19. Memberikan kesempatan kerja kepada bawahannya untuk mengembangkan karirnya.
20. Mentaati ketentuan perundang-undangan.
21. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil, dan terhadap atasan.
22. Hormat menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan.
23. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat.
24. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
25. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang.
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Sedangkan larangan bagi Pegawai Negeri Sipil yang terkandung dalam pasal 3 Peraturan Pemerintah nomor 30/1980, adalah sebagai berikut:

1. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah, atau Pegawai Negeri Sipil.
2. Menyalahgunakan wewenang tanpa izin Pemerintah menjadi Pegawai atau bekerja untuk negara asing.
3. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik negara.
4. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah.
5. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya, dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan atau pihak lain yang secara langsung merugikan negara.
6. Melakukan tindakan yang bersifat dan bermaksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam atau di luar lingkungan kerjanya.
7. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian apapun saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat mengira bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

8. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatannya.
9. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
10. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang lainnya.
11. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan atau jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.
12. Bertindak selaku perantara bagi suatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor atau instansi pemerintah.
13. Memiliki saham atau modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya.
14. Memiliki suatu perusahaan yang kegiatan usahanya-tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaan yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan.
15. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi maupun sambilan menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat eselon I.
16. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.

Kewajiban dan larangan sebagaimana telah dikemukakan, bila dikaitkan dengan penghargaan maka sesungguhnya bagi pegawai yang secara nyata memperlihatkan disiplin kerja yang tinggi maka kepada mereka harus diberikan penghargaan. Sebaliknya, para pegawai yang secara sah dan terbukti melanggar aturan disiplin sebagaimana tercantum di dalam larangan-larangan, maka kepada mereka harus diberikan sanksi yang setimpal dengan jenis dan bobot pelanggarannya.

Berkaitan dengan sanksi tersebut, di dalam pasal 5 dan 6 PP Nomor 30/1980 diatur tentang jenis hukuman sebagai berikut:

1. Hukuman disiplin ringan, terdiri atas:
 - a. Teguran lisan;
 - b. Teguran tertulis; dan
 - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Hukuman disiplin sedang, terdiri atas:
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun;
 - b. Penurunan gaji sebesar 1 (satu) kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun; dan
 - c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.
3. Hukuman disiplin berat, terdiri atas:
 - a. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun;
 - b. Pembebasan dari jabatan;
 - c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil; dan
 - d. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

E. Kerangka Konseptual

Setiap organisasi pasti membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas yang dalam hal ini adalah pegawai yang memiliki tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang seimbang dengan volume dan kebutuhan pekerjaan sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Namun demikian, di dalam setiap organisasi, senantiasa dijumpai dua kelompok manusia, yaitu: (a) kelompok manusia yang senantiasa bekerja sesuai dengan ketentuan organisasi yang berlaku; dan (b) kelompok manusia yang dalam bekerja cenderung tidak patuh pada ketentuan organisasi yang berlaku. Olehnya itu, maka setiap atasan diharapkan dapat mengefektifkan fungsi pengawasan melekat sehingga pekerjaan para bawahan dapat terselesaikan secara efektif, efisien dan berkesinambungan.

Pelaksanaan pengawasan melekat sebagai suatu sistem akan menyangkut komponen-komponen yaitu: (a) pemantauan; (b) pemeriksaan/ evaluasi; dan (c) tindak lanjut. Ketiga komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan, karenanya harus terpadu dalam proses pelaksanaan pengawasan melekat oleh unsur pimpinan sehingga pengawasan yang dilakukan tersebut dapat berperan sebagai sarana peningkatan efektivitas kerja pegawai secara optimal. Hal itu dapat dipahami, mengingat pengawasan melekat pada prinsipnya merupakan suatu tindakan nyata dan efektif sebagai alat pengaman rencana guna mewujudkan kinerja pegawai sebagaimana yang diharapkan.

Uraian singkat di atas mengisyaratkan bahwa: (a) setiap atasan harus selalu ada di tempat kerja agar dapat memantau dan memberi petunjuk jika ternyata ada bawahan yang mengalami hambatan dalam menangani pekerjaannya; (b) setiap atasan harus mampu untuk menilai pekerjaan bawahan secara objektif beserta faktor-faktor pendukung serta penghambat dan hasil-hasil kerja nyata yang dicapainya; dan (c) setiap atasan harus mampu merumuskan langkah dan alternatif tindak lanjut secara objektif dari berbagai temuan yang dideteksi melalui aktivitas pemantauan.

Secara skematik, kerangka konseptual sebagaimana telah diuraikan di atas, dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



F. Variabel dan Indikator Penelitian

1. Variabel Penelitian

Variabel yang diteliti terdiri atas pengawasan melekat sebagai variabel X (independent variable) yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sebagai variabel Y (dependent variable). Atau dengan kata lain yang merupakan fokus dari penelitian ini adalah bagaimana peranan pengawasan melekat yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai di mana hubungan tersebut didasarkan pada asumsi bahwa tingkat efektivitas kerja pegawai di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dipengaruhi oleh implementasi pengawasan melekat yang dilakukan oleh unsur pimpinan.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi dari masing-masing variabel tersebut, dapat dilakukan melalui dimensi dari masing-masing variabel. Variabel pengawasan melekat terdiri atas dimensi-dimensi: (1) pemantauan; (2) evaluasi; dan (3) tindak lanjut. Sedangkan variabel efektivitas kerja pegawai, terdiri atas dimensi-dimensi: (1) ketepatan waktu; (2) kuantitas hasil pekerjaan; dan (3) kualitas hasil pekerjaan.

2. Indikator Penelitian

Untuk mengetahui kondisi empirik dimensi dari masing-masing variabel, digunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Dimensi pemantauan, terdiri atas indikator-indikator: (a) rencana kerja; (b) bimbingan atasan; (c) monitoring kerja; (d) prosedur kerja; dan (e) metode kerja.
2. Dimensi evaluasi, terdiri atas indikator-indikator: (a) kriteria penilaian; (b) pengembalian hasil pekerjaan; (c) objektivitas penilaian hasil pekerjaan;
3. Dimensi tindak lanjut, terdiri atas indikator-indikator: (a) pemberian penghargaan; (b) pemberian sanksi; (c) promosi; dan (d) pembinaan pegawai.
4. Dimensi Waktu, terdiri atas indikator-indikator: (a) kemampuan operasional komputer; (b) penundaan waktu bekerja; (c) waktu penyajian data/informasi.
5. Dimensi kuantitas hasil pekerjaan, terdiri atas indikator-indikator: (a) rasio peralatan kerja dengan volume pekerjaan; (b) kelengkapan data/informasi yang disajikan.
6. Dimensi kualitas hasil pekerjaan, terdiri atas indikator-indikator: (a) motivasi kerja; (b) kualitas peralatan kerja; dan (c) kreativitas pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Badan Pengawasan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan.

B. Tipe dan Dasar Penelitian

1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian “deskriptif” yang dimaksudkan untuk menjelaskan keadaan dari masing-masing variabel X (Pengawasan Melekat) dan Y (Efektivitas Kerja) serta menjelaskan bagaimana peranan variabel X (pengawasan melekat) terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai (variabel Y) di Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Dasar Penelitian

Dasar dari penelitian ini adalah “survei” di mana selain dilakukan observasi langsung terhadap kondisi objektif dari masing-masing variabel, juga dihimpun data dari responden melalui angket untuk selanjutnya digeneralisasi sebagai gambaran keseluruhan dari peranan pengawasan melekat dalam peningkatan efektivitas kerja pegawai.



C. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian adalah individu, di mana data tentang tingkat efektivitas kerja pegawai maupun peranan pengawasan melekat oleh unsur pimpinan dihimpun dari masing-masing responden (individu).

D. Populasi

Menurut **Sugiono** (2005:90) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Kountur (2004:137) "populasi adalah suatu kumpulan menyeluruh dari obyek yang merupakan perhatian peneliti. Obyek penelitian dapat berupa makhluk hidup, benda-benda, system dan prosedur, fenomena dan lain-lain".

Hadi (1988:221) menyatakan bahwa populasi adalah semua penduduk yang dimaksud untuk di selidiki, sebagai jumlah penduduk atau individu paling sedikit mempunyai sifat yang sama.

Adapun dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Kantor Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang pada saat penelitian ini dilakukan tidak berposisi sebagai pimpinan, yang berjumlah 52 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Keadaan Pegawai menurut Unit Kerja.

No	Bagian Unit Kerja	Jumlah
1.	Kepala Bawasda	1 orang
2.	Wakil Kepala Bawasda dan Staf	8 orang
3.	Sekretaris	1 orang
4.	Sub Bagian Kepegawaian	12 orang
5.	Sub Bagian Umum	16 orang
6.	Sub Bagian Program	13 orang
7.	Sub Bagian Keuangan	15 orang
8.	Bidang Keuangan dan Pembangunan	15 orang
9.	Bidang Aparatur dan Kesatuan Bangsa	9 orang
10.	Bidang Peralatan dan Kekayaan	11 orang
11.	Bidang Pemerintahan dan Agraria	11 orang
Jumlah		112 orang

Sumber data : Sub Bagian Kepegawaian

Dari tabel di atas, diketahui bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 112 orang yang tersebar ke dalam 11 unit kerja. Dari jumlah tersebut, pegawai yang bekerja di Sekretariat adalah 57 orang yang terdiri atas 5 orang pimpinan dan 52 orang bawahan. Mengingat jumlah tersebut relatif tidak banyak, maka dalam penelitian ini tidak digunakan sampel. Artinya semua bawahan (52 orang) dijadikan responden.

E. Definisi Operasional

Untuk memperoleh persamaan pandangan tentang variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini, maka dipandang perlu untuk memberikan penegasan tentang pengertian (definisi) operasional dari masing-masing variabel dan indikator dimaksud.

1. Yang dimaksud dengan peranan ialah kesertaan unsur pimpinan dalam upaya peningkatan efektivitas kerja pegawai yang dilakukan melalui implementasi fungsi pengawasan melekat.
2. Yang dimaksud dengan pengawasan melekat ialah rangkaian aktivitas yang terdiri atas pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka menjamin bahwa semua pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahan telah sesuai atau belum sesuai dengan rencana dan sasaran yang telah ditetapkan.
3. Yang dimaksud dengan pemantauan ialah aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui kondisi kerja dan perkembangan pelaksanaan tugas bawahan beserta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan pekerjaan tersebut.
4. Yang dimaksud dengan evaluasi ialah aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan untuk menentukan tingkat pencapaian hasil kerja bawahan yang nyata dengan yang seharusnya (direncanakan) beserta faktor-faktor pendukung dan penghambatnya.
5. Yang dimaksud dengan tindak lanjut ialah aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan untuk merespon hasil temuan (pemantauan) dan hasil penilaian (evaluasi) dalam berbagai sikap dan tindakan sesuai dengan ketentuan organisasi yang berlaku.
6. Yang dimaksud dengan efektivitas kerja pegawai ialah penyajian data/informasi oleh para pegawai meliputi aspek waktu, kuantitas maupun kualitas hasil pekerjaan.

7. Yang dimaksud dengan waktu penyajian data/informasi ialah tingkat ketepatan waktu penyajian data/informasi oleh para bawahan pada saat data/informasi tersebut dibutuhkan.
8. Yang dimaksud dengan kuantitas hasil pekerjaan ialah lengkap tidaknya data/informasi yang disajikan oleh para pegawai.
9. Yang dimaksud dengan kualitas hasil pekerjaan ialah kondisi (pola dan bentuk) dari data/informasi yang disajikan oleh para pegawai.

F. Instrumen Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dihimpun dari responden dengan menggunakan angket (daftar pertanyaan).

G. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Data yang akan dihimpun terdiri atas: (a) data primer, yaitu data hasil observasi dan hasil kuesioner dari responden; (b) data sekunder, yaitu data pendukung yang relevan dengan masalah yang diteliti dan telah tersedia di Kantor Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Sumber data

Data yang akan dihimpun bersumber dari para responden melalui angket.

H. Teknik Analisis Data dan Pengukuran

1. Teknik Analisis

Setelah data terkumpul maka data tersebut akan diolah, selanjutnya ditampilkan dengan menggunakan tabel frekuensi. Data tersebut selanjutnya dideskripsikan secara kuantitatif untuk menggambarkan keadaan dari masing-masing indikator penelitian.

2. Pengukuran

Untuk mengukur variabel penelitian ini, digunakan angket yang berskala ordinal, yang kemudian dikonversi menjadi bentuk nominal (angka) berupa skor jawaban.

Untuk menghitung persentase dari masing-masing item digunakan rumus:

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

Dimana:

P = Persentase

F = Frekuensi

N = Populasi

Sedangkan persentase rata-rata diperoleh melalui skor rata-rata dibagi dengan jumlah item kali seratus.

Untuk menghitung skor rata-rata digunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum f.x}{N}$$

Dimana:

\bar{X} = Skor tara-rata

f = Frekuensi

x = Skor kategori jawaban

N = Populasi

Ada pun interval dari masing-masing skor/alternatif jawaban adalah sebagai berikut:

80% - 100%	Sangat setuju	= Skor 5
60% - 79%	Setuju	= Skor 4
40% - 69%	Ragu-ragu	= Skor 3
20% - 39%	Kurang setuju	= Skor 2
00% - 19%	Sangat tidak setuju	= Skor 1

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Singkat Organisasi

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, tentang Pemerintahan Daerah, telah memberikan keleluasaan Daerah Otonom untuk menyelenggarakan Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab.

Meskipun Otonomi Daerah Provinsi terbatas, namun pelimpahan kewenangan pemerintah kepada Pemerintah Daerah Provinsi dan Gubernur selaku Wakil Pemerintah, cukup besar ruang lingkupnya yang meliputi semua tugas dekonsentrasi, tugas pembantuan dan otonomi daerah Provinsi yang dilaksanakan oleh Provinsi Sulawesi Selatan, sehingga semua komponen dalam lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang melaksanakan ketiga urusan tersebut adalah tanggungjawab Gubernur dan menjadi Obyek Pemeriksaan Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan.

Dengan peningkatan kewenangan tersebut, maka semakin dirasakan perlunya peningkatan penyelenggaraan fungsi pengawasan terutama pengawasan internal dan pengawasan melekat untuk lebih menjamin terwujudnya pemerintahan yang baik, yang ditandai dengan 3 (tiga) pilar elemen dasar yang saling berkaitan satu sama lainnya yaitu transparansi, partisipatif dan akuntabilitas.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka Badan Pengawasan Daerah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 24 Tahun 2001 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawasan Daerah yang dalam peraturan daerah ini disebut "*Badan Pengawasan Daerah Provinsi* " dengan tugas pokok yaitu membantu Gubernur Sulawesi Selatan dalam melaksanakan pengawasan umum terhadap pemerintahan umum dan Agraria, Keuangan, Perlengkapan, Peralatan dan Kekayaan Daerah, Perekonomian dan Pembangunan, Aparatur dan Kesatuan Bangsa serta perlindungan masyarakat dalam rangka penyelenggaraan tugas dekonsentrasi, tugas pembantuan dan otonomi daerah, dan pengawasan terhadap penyelenggaraan tugas pembantuan di Kabupaten/Kota, melaksanakan pembinaan dengan memfasilitasi daerah Kabupaten/Kota dalam rangka pemberdayaan pengawasan daerah otonom, serta tugas lain yang diberikan oleh Gubernur.

Dengan berlakunya Peraturan Daerah tersebut maka Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mempunyai kedudukan, tugas Pokok dan fungsi organisasi sebagai berikut:

1. Kedudukan

- a. Badan Pengawasan Daerah yang dalam peraturan Daerah ini adalah Lembaga Pengawasan Fungsional Daerah yang secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur Sulawesi Selatan, secara teknis

administratif melalui Sekretaris Daerah, dan teknis fungsional berada dibawah koordinasi inspektur jenderal Departemen Dalam Negeri dan Otonomi Daerah.

- b. Badan Pengawasan Daerah dipimpin oleh seorang Kepala dan Wakil Kepala yang sehari-hari yang disebut Inspektur dan Wakil Inspektur Provinsi.

2. Tugas Pokok

Badan Pengawasan Daerah mempunyai tugas pokok membantu Gubernur Sulawesi Selatan dalam melaksanakan Pengawasan Umum terhadap pemerintah Umum dan Agraria, Keuangan, Perlengkapan, Peralatan, dan Kekayaan Daerah, Perekonomian dan Pembangunan serta Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat dalam rangka penyelenggaraan tugas Dekonsentrasi, tugas Pembantu dan Otonomi Daerah Provinsi, dan pengawasan terhadap penyelenggaraan tugas pembantu di Kabupaten / Kota, melaksanakan pembinaan dengan memfasilitas Daerah Kabupaten / Kota dalam rangka pemberdayaan Pengawasan Daerah Otonom, serta tugas lain yang ditugaskan oleh Gubernur.

3. Fungsi Organisasi

- a. Melaksanakan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan tugas Dekonsentrasi, tugas pembantuan, dan Otonomi Daerah Propinsi yang meliputi Bidang-Bidang Pemerintahan Umum dan Agraria, Keuangan, Perlengkapan, Peralatan dan Kekayaan Daerah,

Perekonomian dan Pembangunan, serta Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.

- b. Melaksanakan pemeriksaan terhadap penyelenggaraan tugas pembantuan di Kabupaten / Kota yang meliputi Bidang-bidang Pemerintahan Umum dan Agraria, Keuangan, Perlengkapan, Peralatan dan Kekayaan Daerah, Perekonomian dan Pembangunan serta Aparatur, Kesatuan bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
- c. Melaksanakan pengusutan terhadap Kebenaran laporan atau pengaduan terhadap penyimpangan atau penyalagunaan wewenang di Bidang Pemerintahan Umum dan Agraria, Keuangan, Perlengkapan, Peralatan dan Kekayaan Daerah, Perekonomian dan Pembangunan,serta Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat, dan Pengawasan Legislatif serta Pengawasan Masyarakat yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab Gubernur Sulawesi Selatan.
- d. Melaksanakan pembinaan dengan memfasilitasi Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota dalam rangka pemberdayaan Pengawasan Daerah Otonom Kabupaten / Kota berupa pemberian bimbingan, pelatihan, dan supervisi, dalam Bidang Pemerintahan Umum, dan Agraria, Keuangan, Perlengkapan, Peralatan, dan Kekayaan Daerah, Perekonomian dan Pembangunan, serta Aparatur, Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.

B. Visi dan Misi

Sesuai tugas pokok dan fungsi Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan pada hakekatnya Lembaga Pengawasan Internal Pemerintah Daerah diarahkan untuk membantu pemerintah dalam mendorong penguatan otonomi daerah dan untuk mendukung pemerintahan yang baik serta menjadi pilar yang mampu secara dini mencegah berbagai kesalahan, tindakan penyimpangan, penyalahgunaan wewenang dan tindakan KKN.

Sebagaimana tersebut diatas maka Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan menyusun perencanaan strategik (Renstra) Penyelenggaraan Pengawasan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan implementasi operasional dari Rencana Strategik Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan merumuskan Visi dan Misi sebahai berikut :

1. Visi

“Mewujudkan Aparatur Pemerintah Daerah Yang Bersih Dan Baik Untuk Menunjang Kepemerintahan Yang Tangguh Guna Tercapainya Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan”.

Visi Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan mengandung Pengertian :

- a. Aparatur Pemerintah Daerah yang bersih dan baik yang ingin dicapai dalam rangka tumbuhnya ketaatan, kedisiplinan dan

kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat terhadap pemerintah.

- b. Menunjang pemerintahan yang tangguh adalah untuk mendukung terwujudnya kepemimpinan yang berperilaku adil, jujur, cermat dan taat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

2. Misi

Untuk mewujudkan Visi Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan tersebut diatas, maka Misi Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai berikut :

- a. Mendorong terwujudnya Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah yang bersih, professional dan bertanggungjawab.
- b. Mendorong pemanfaatan Sumber Daya Alam agar dikelola secara efisien, efektif dan ekonomis.
- c. Mendorong prakarsa dan tanggungjawab masyarakat dalam menciptakan kepemimpinan dan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.

C. Struktus Organisasi

Struktur organisasi bagi setiap organisasi tentu berbeda sesuai dengan sistem atau metode yang digunakan dalam rangka menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun pada dasarnya tujuan dari struktur organisasi adalah sama yakni memudahkan bagi

pimpinan mengadakan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka untuk mencapai tujuan.

Struktur organisasi merupakan suatu hubungan yang erat antara fungsi-fungsi, wewenang dan tanggung jawab dalam hal ini pembagian tugas, dengan demikian orang-orang yang dalam struktur dapat dipersatukan walaupun berlainan bidang atau seksi dan dapat melaksanakan koordinasi yang baik terhadap kegiatan yang dilakukan.

Struktur organisas Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi

Selatan yaitu sebagai berikut:-

1. Kepala Badan
2. Wakil Kepala Badan
3. Sekretariat terdiri dari:
 - a. Sub Bagian Keuangan
 - b. Sub Bagian Kepegawaian
 - c. Sub Bagian Umum
 - d. Sub Bagian Program
4. Bidang Pemerintahan dan Agraria
 - a. Sub Bidang Pemeriksa Pemerintahan Umum
 - b. Sub Bidang Pemeriksa Pemerintahan Daerah
 - c. Sub Bidang Pemeriksa Kelembangaan
 - d. Sub Pemeriksa Agraria

5. Bidang Keuangan dan Pembangunan, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Pemeriksa Pengelolaan Keuangan dan pemangunan Pusat
 - b. Sub Bidang Pemeriksa Pelaksanaan dan Perhitungan Keuangan dan Pembangunan Daerah
 - c. Sub Bidang Pemeriksa Pendapatan Daerah, BUMN dan Yayasan.
 - d. Sub Bidang Pemeriksa Pelita Nasional dan Bantuan Luar Negeri
6. Bidang Perlengkapan, Peralatan dan Kekayaan, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Pemeriksa Perlengkapan dan Peralatan Pusat
 - b. Sub Bidang Pemeriksa Perlengkapan dan Peralatan Daerah
 - c. Sub Bidang Pemeriksa Kekayaan Daerah
7. Bidang Aparatur dan Kesatuan Bangsa, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Pemeriksa Pembinaan Aparatur
 - b. Sub Bidang Pemeriksa Kesatuan Bangsa
 - c. Sub Bidang Pemeriksa Perlindungan Masyarakat

D. Uraian Tugas dan Fungsi Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan:

Sekretariat adalah unsur pelayanan teknis Administrasi dan Fungsional dilingkungan Badan yang berada dibawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Sekretariat dipimpin oleh seorang Kepala yang disebut Sekretaris yang mempunyai tugas yaitu menyiapkan bahan-bahan koordinasi Pengawasan

dan Pemberian Pelayanan Administratif dan Fungsional kepada semua unsur dilingkungan Badan Pengawasan Daerah Provinsi.

Dalam menyelenggarakan tugas, Sekretariat mempunyai fungsi :

- a. Menyiapkan bahan koordinasi serta mengendalikan rencana dan program kerja pengawasan
- b. Menghimpun, Mengolah, dan meyimpan laporan hasil pemeriksaan/pengawasan.
- c. Menyusun bahan dan data dalam rangka pembinaan teknis dan fungsional
- d. Menyusun, menginventarisir dan mengkoordinasikan bahan dan data dalam rangka penatausahaan proses penanganan pengaduan masyarakat dan legislatif
- e. Melakukan urusan Kepegawaian, Keuangan, Surat Menyurat dan Rumah Tangga

E. Tata Kerja Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

- a. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Badan, Wakil Kepala Badan, Sekretaris Kepala Badan Pengawasan Daerah Provinsi, para Kepala Bidang Pengawasan wajib menerapkan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi sinkronisasi.
- b. Kepala Badan, Wakil Kepala Badan, Sekretaris Kepala Badan Pengawasan Daerah Provinsi, para Kepala Bidang Pengawasan wajib mengikuti dan mematuhi norma pengawasan, norma pemeriksaan,

norma pelaporan serta petunjuk penilaian, pengujian, dan pengusutan yang ditetapkan oleh Gubernur.

- c. Kepala Badan, Wakil Kepala Badan, Sekretaris Kepala Badan Pengawasan Daerah Propinsi, para Kepala Bidang Pengawasan wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk serta bertanggung jawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.
- d. Kepala Badan, Wakil Kepala Badan, Sekretaris Kepala Badan Pengawasan Daerah Propinsi, para Kepala Bidang melaksanakan pengawasan melekat (Waskat)
- e. Kepala Badan menyampaikan laporan berkala atau sewaktu-waktu kepada Gubernur Sulawesi Selatan mengenai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Pengawasan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan
- f. Kepala Badan menyampaikan hasil Pemeriksaan kepada Gubernur Sulawesi Selatan dan instansi terkait.
- g. Untuk meningkatkan intensitas pengawasan, Kepala Badan Pengawasan melakukan koordainasi dengan perangkat pengawasan fungsional lainnya yang meliputi : sasaran pengawasan, waktu pemeriksaan, kesatuan bahasa dan peristilahan, serta cara pelaporan, bentuk laporan, dan tindak lanjut hasil pengawasan.
- h. Kepala Badan Pengawasan Daerah Propinsi melakukan rapat-rapat koordinasi pengawasan secara berkala atau menurut keperluan.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Sesuai dengan kerangka pikir dan operasional variabel yang telah dikemukakan, maka dalam bab ini akan dideskripsikan masing-masing variabel melalui indikator-indikatornya.

1. Variabel Pengawasan Melekat

Sebagai variabel pengaruh atau variabel elsojen, pengawasan melekat dideskripsikan melalui dimensi-dimensi (a) pemantauan; (b) evaluasi; dan (c) tindak lanjut. Ketiga dimensi tersebut selanjutnya dideskripsikan melalui indikator-indikatornya.

a. Dinensi Pemantauan

Seperti diketahui bahwa pengawasan melekat adalah salah satu alat yang dimaksudkan untuk mengamankan fungsi perencanaan agar setiap aktivitas yang telah ditetapkan dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga setiap sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mewujudkan kondisi dimaksud maka peranan dari setiap atasan adalah sebagai "*detector*". Artinya, setiap atasan mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memantau setiap

gerak dan tindakan para bawahannya agar tetap sesuai dengan ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku.

Dalam penelitian ini, dimensi pemantauan diukur melalui indikator-indikator: (a) rencana kerja harian; (b) bimbingan atasan; (c) monitoring pekerjaan bawahan; (d) prosedur kerja; dan (e) metode kerja. Berikut ini, dideskripsikan masing-masing indikator tersebut berdasarkan tanggapan responden.

1) Indikator Rencana Kerja

Salah satu ciri utama dari proses pelaksanaan pengawasan melekat adalah adanya rencana kerja harian dari setiap pegawai yang merupakan tugas dan tanggungjawab bersama antara setiap atasan dengan bawahan langsungnya. Rencana kerja haria dimaksud harus tersedia setiap hari sebelum para pegawai melaksanakan pekerjaannya. Dengan rencana kerja tersebut, baik atasan terutama bawahan secara detail mengetahui pekerjaan apa yang harus diselesaikan pada hari kerja tertentu sesuai dengan jadwal kegiatan yang telah disusunnya. Bila ternyata bawahan tertentu telah memiliki kemampuan untuk menyusun sendiri rencana kerja hariannya, maka tugas atasan adalah mengecek setiap hari, apakah rencana kerja harian dari pegawai yang bersangkutan telah disiapkan atau belum. Sedangkan pegawai yang belum memiliki kemampuan menyusun sendiri rencana kerja hariannya, maka

tugas atasan adalah memberikan bimbingan dan petunjuk sehingga bawahan yang bersangkutan mampu menyusun rencana kerja hariannya sendiri.

Tabel 5.1 berikut akan memperlihatkan tanggapan responden tentang keadaan empirik dari indikator rencana kerja harian dimaksud.

Tabel 5.1.
Jawaban Responden terhadap Indikator
Rencana Kerja

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	0	0.00
4 = setuju	2	3.85
3 = ragu-ragu	6	11.54
2 = kurang setuju	8	15.38
1 = sangat tdk setuju	36	69.23
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		1.50

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 5.1 di atas memperlihatkan bahwa bagian terbesar dari pegawai di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan belum menggunakan rencana kerja sebagai acuan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, yang seharusnya sudah disusun secara bersama antara bawahan dengan atasan langsungnya. Indikasi tersebut ditunjukkan melalui besaran frekuensi tertinggi yaitu 36 orang pada skor 1 dan frekuensi 0 orang pada skor 5. Selanjutnya indikasi tersebut diperkuat melalui skor rata-rata yang hanya sebesar 1.50 yang

berarti jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan skor 4.00 - 5.00 yang diharapkan. Sedangkan sebaran dan besaran frekuensi pada skor 4, skor 3 dan skor 2 menunjukkan bahwa pada unit kerja tertentu ada pegawai yang telah bekerja berdasarkan rencana kerja harian. Besaran skor-skor tersebut sekaligus menunjukkan bahwa secara hirarkhis pengawasan khususnya pengawasan melekat di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan belum terlaksana sebagaimana yang diharapkan.

2) Indikator Bimbingan Atasan

Ada dua tugas dan kewajibam atasan terhadap bawahan berkenaan dengan indikator bimbingan ini. *Pertama*, atasan harus memberikan pencerahan kepada setiap bawahan tentang ikhwal sistem pengawasan melekat. *Kedua*, atasan harus memberikan petunjuk kepada setiap bawahan tentang bagaimana seharusnya bekerja sesuai dengan prinsip-prinsip pengawasan melekat. Melalui pencerahan ini, sangat diharapkan setiap bawahan memiliki pola tertentu dalam menangani tugas-tugasnya sesuai dengan sistem, prosedur dan metode kerja yang ditetapkan. Dengan demikian hasil kerja yang telah distandarkan dapat diupayakan oleh para bawahan di bawah bimbingan dan arahan atasan.

Untuk mengetahui gambaran tentang indikator bimbingan atasan ini, dapat disimak melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.2 berikut.

Tabel 5.2.
Jawaban Responden terhadap Indikator
Bimbingan Atasan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	3	5.78
4 = setuju	8	15.38
3 = ragu-ragu	30	57.69
2 = kurang setuju	11	21.15
1 = sangat tidak setuju	0	0.00
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.06

Sumber: Skor jawaban responden

Dengan menempatkan persentase 57.69% pada skor 3 sebagaimana diperlihatkan pada tabel 5.2 di atas sebagai frekuensi netral, maka dilihat dari indikator bimbingan atasan ini dapat dikatakan sedikit menggembirakan. Hal itu disebabkan karena selain tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju, ternyata jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 lebih besar dibandingkan dengan besaran frekuensi pada skor 2 dan skor 1. Hasil perbandingan itu mengindikasikan bahwa lebih banyak atasan yang telah memberikan pencerahan kepada bawahan tentang prinsip-prinsip kerja berdasarkan sistem pengawasan melekat dibandingkan dengan atasan yang belum memberikan pencerahan kepada bawahannya. Namun demikian,

kegembiraan itu belum bisa dibanggakan, karena ternyata besaran angka rata-rata seperti terlihat pada tabel 5.2 belum mencapai skor ideal yang diharapkan yaitu 4.00 – 5.00.

3) Indikator Monitoring Kerja Bawahan

Untuk memastikan apakah para bawahan sedang bekerja pada waktu kerja atau tidak sedang bekerja, maka setiap atasan harus berada di tempat kerja, kecuali bila ada alasan-alasan khusus yang mengharuskan atasan meninggalkan tempat kerja. Secara psikologis, bila ada atasan di tempat kerja, para bawahan cenderung untuk memperlihatkan bahwa mereka termasuk bawahan yang selalu patuh pada waktu kerja yang telah ditetapkan. Sebaliknya, bila atasan tidak sedang berada di tempat kerja, maka ada sebagian bawahan yang cenderung tidak berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tetapi malah melakukan hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya. Dengan demikian, atasan yang memiliki komitmen terhadap pencapaian tujuan pengawasan melekat akan berusaha untuk tetap berada di tempat kerja, sehingga setiap waktu kerja yang telah ditentukan akan dimanfaatkan secara optimal oleh para bawahannya. Dengan memanfaatkan waktu kerja secara optimal, maka pekerjaan mereka akan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang distandarkan.

Untuk memperoleh gambaran tentang indikator monitoring kerja bawahan ini, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.3 berikut.

Tabel 5.3.

Jawaban Responden terhadap Indikator
Monitoring Kerja Bawahan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	5	9.62
4 = setuju	11	21.15
3 = ragu-ragu	23	44.23
2 = kurang setuju	11	21.15
1 = sangat tdk setuju	2	3.85
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.12

Sumber: Skor jawaban responden

Sebaran persentase dan skor rata-rata pada tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa umumnya para atasan masih sering meninggalkan tempat kerja mereka sehingga oleh para bawahan menilai bahwa mereka tidak secara terus menerus memonitor kerja mereka sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan. Indikasi itu ditunjukkan melalui skor rata-rata sebesar 3.12 yang berarti masih lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 (setuju - sangat setuju) yang diharapkan. Sedangkan sebaran frekuensi pada tabel 5.3 memperlihatkan bahwa berdasarkan penilaian responden, terdapat atasan yang telah konsisten melaksanakan fungsi pengawasan melekat secara optimal sebagaimana diperlihatkan melalui frekuensi 5 orang pada skor 5 yang diikuti

dengan frekuensi 11 orang pada skor 4. Dengan demikian, dipandang dari sudut indikator monitoring kerja bawahan ini, dapat dikatakan bahwa di satu sisi sebagian atasan (pimpinan) telah memperlihatkan konsistensinya dalam melaksanakan fungsi pengawasan melekat, namun di sisi yang lain harus diakui pula bahwa masih terdapat sebagian atasan (pimpinan) yang belum secara konsisten melaksanakan fungsi pengawasan melekat sebagaimana mestinya.

4) Indikator Prosedur Kerja

Secara terminologi, prosedur mengandung makna urutan langkah pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang guna mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam perkembangan administrasi perkantoran modern, prosedur kerja merupakan salah satu aspek teknologi organisasi kantor yang diarahkan untuk menata tahapan langkah dan metode kerja antar pegawai dan unit kerja sehingga setiap hambatan dalam operasi fungsi-fungsi perkantoran dapat teratasi.

Untuk mengetahui kondisi dari indikator prosedur kerja, dapat dilihat pada jawaban responden sebagaimana tertera pada tabel 5.4 berikut.

Tabel 5.4
Jawaban Responden terhadap Indikator
Prosedur Kerja

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	4	7.69
4 = setuju	12	23.08
3 = ragu-ragu	27	51.92
2 = kurang setuju	9	17.31
1 = sangat tidak setuju	0	0.00
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.21

Sumber: Skor jawaban responden

Sebaran frekuensi yang diperlihatkan melalui tabel 5.4 di atas menunjukkan bahwa prosedur kerja sebagai salah satu aspek teknologi organisasi kantor belum tertata secara efektif guna melancarkan tugas-tugas pegawai sebagaimana yang diharapkan. Frekuensi tertinggi sebesar 27 orang pada skor 3 cukup memperjelas indikasi tersebut yang selanjutnya diperkuat dengan besaran skor rata-rata sebesar 3.21 yang berarti relatif lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

5) Indikator Metode Kerja

Selain prosedur kerja, metode kerja juga merupakan aspek penting dalam proses penyelesaian pekerjaan pegawai. Metode yang dimaksud adalah cara-cara yang digunakan oleh pegawai dalam menangani pekerjaan sesuai bidang tugas dan peralatan kerja yang digunakan setiap pegawai sesuai bidang tugasnya,

harus mampu menggunakan peralatan kerja yang digunakan. Demikian pula dengan cara dan langkah yang harus diikuti sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Semakin mampu pegawai mengoperasikan peralatan kerja beserta cara-caranya, maka yang bersangkutan akan mampu menyelesaikan setiap pekerjaannya sesuai dengan standar waktu, jumlah dan mutu yang diharapkan.

Untuk mengetahui sejauh mana upaya atasan untuk mengetahui metode kerja yang digunakan oleh para bawahannya, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5
Jawaban Responden terhadap Indikator
Metode Kerja

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	9	17.31
4 = setuju	12	23.08
3 = ragu-ragu	21	40.38
2 = kurang setuju	10	19.23
1 = sangat tidak setuju	0	0.00
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.38

Sumber: Skor jawaban responden

Dari tabel 5.5 di atas diketahui bahwa bagian besar dari para atasan telah mengetahui metode kerja yang digunakan oleh para bawahan mereka. Indikasi itu ditunjukkan melalui frekuensi 0 orang pada skor 1 dan jumlah frekuensi pada skor 5 sebesar 9 orang dan

skor 4 sebesar 12 orang yang ternyata lebih besar jika dibandingkan dengan besaran frekuensi pada skor 2 sebesar 10 orang. Indikasi tersebut selanjutnya diperkuat melalui skor rata-rata sebesar 3.38 yang berarti relatif lebih besar dari skor 3. Namun demikian, skor tersebut juga sekaligus memperlihatkan bahwa terdapat sebagian atasan yang belum mengetahui metode kerja yang digunakan oleh bawahannya dalam bekerja sehari-hari. Indikasi itu diperlihatkan melalui selisih skor ideal 4.00 – 5.00 dengan skor nyata (3.38) sebesar 0.62 – 1.62.

b. Dimensi Evaluasi

Gambaran empirik tentang hasil pekerjaan pegawai dapat dilakukan melalui hasil dari evaluasi terhadap aspek-aspek yang terkait di dalam proses penyelesaian pekerjaan. Untuk maksud tersebut diperlukan kriteria-kriteria pengukuran yang baku dan jelas. Untuk mengukur dimensi evaluasi ini, dilakukan melalui indikator-indikator: (a) kriteria penilaian, (b) pemeriksaan hasil pekerjaan, (c) pengembalian hasil penilaian pekerjaan; dan (d) objektivitas penilaian. Berikut ini, dideskripsikan masing-masing indikator tersebut melalui jawaban responden yang disajikan dalam bentuk tabel frekuensi.

1) Indikator Kriteria Penilaian Pekerjaan

Dalam rangka mengukur atau menilai hasil pekerjaan bawahan apakah sudah sesuai dengan harapan atau belum, pertamanya harus ditetapkan kriteria apa yang digunakan. Dengan

demikian, apabila dalam pelaksanaan pengawasan termasuk pengawasan melekat telah tersedia kriteria penilaian pekerjaan bawahan yang baku (standar), maka dari sudut pandang indikator ini hal itu menunjukkan bahwa pengawasan itu telah memiliki standar kerja yang baik. Sebaliknya, apabila dalam pelaksanaan pengawasan termasuk pengawasan melekat, tidak terdapat kriteria penilaian pekerjaan bawahan secara baku (standar) maka hal itu menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan belum memiliki standar kerja yang baik.

Untuk mengetahui sejauhmana ketersediaan kriteria penilaian pekerjaan bawahan di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6
Jawaban Responden terhadap Indikator
Kriteria Penilaian Pekerjaan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	3	5.77
4 = setuju	6	11.54
3 = ragu-ragu	23	44.23
2 = kurang setuju	19	36.54
1 = sangat tidak setuju	1	1.92
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.83

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 5.6 di atas memperlihatkan bahwa unsur pimpinan dalam menilai pekerjaan bawahan belum menggunakan kriteria penilaian secara baku dan transparan. Tentunya hal ini merupakan kelemahan dari proses pengawasan melekat. Indikasi tersebut ditunjukkan melalui jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (20 orang) dibandingkan dengan jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 sebesar 9 orang. Indikasi yang sama selanjutnya diperlihatkan melalui skor rata-rata sebesar 2.83 yang berarti lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

2) Indikator Pengembalian Hasil Penilaian Pekerjaan

Nilai dari hasil kerja bawahan bukan hanya untuk diketahui unsur pimpinan selaku pihak penilai, akan tetapi harus diketahui juga oleh bawahan selaku pihak yang dinilai. Bagi unsur pimpinan, nilai hasil kerja bawahan dapat dijadikan acuan langkah dan tindakan-tindakan manajerial. Sedangkan bagi bawahan, nilai hasil kerja dapat dijadikan sarana introspeksi kemampuan dan motivasi dalam rangka pengembangan diri guna bekerja secara lebih baik dihari-hari yang akan datang. Olehnya itu, hasil penilaian pekerjaan bawahan harus disampaikan untuk diketahui oleh bawahan yang bersangkutan.

Untuk mengetahui sejauhmana implementasi indikator penyampaian nilai hasil pekerjaan, dapat dilihat pada jawaban responden sebagaimana tertera pada tabel 5.7 berikut.

Tabel 5.7

Jawaban Responden terhadap Indikator
Pengembalian Hasil Penilaian Pekerjaan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	2	3.85
4 = setuju	5	9.62
3 = ragu-ragu	25	48.08
2 = kurang setuju	16	30.77
1 = sangat tdk setuju	4	7.69
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.71

Sumber: Skor jawaban responden

Memperhatikan sebaran frekuensi pada masing-masing skor sebagaimana tampak pada tabel 5.7 di atas dapat diketahui bahwa terdapat 4 orang responden yang tidak pernah mengetahui tentang hasil penilaian pekerjaannya yang dilakukan oleh atasan masing-masing. Sedangkan 16 orang lainnya mengatakan bahwa hasil pekerjaan mereka kurang mendapat perhatian dari atasan baik dalam pemeriksaan terutama berkaitan dengan pengembalian hasil pekerjaan. Besaran skor rata-rata yang hanya sebesar 2.71 kiranya cukup memperjelas bahwa para atasan belum menyampaikan hasil penilaian pekerjaan bawahan, karena besaran skor tersebut lebih kecil dari besaran skor yang diharapkan yaitu skor 4.00 – 5.00.

3) Indikator Objektivitas Penilaian Pekerjaan

Menilai hasil pekerjaan bawahan adalah tugas yang harus dilaksanakan sedangkan objektif adalah kewajiban yang harus ditegakkan oleh setiap atasan (penilai). Konsekuensinya adalah apabila penilaian prestasi kerja tidak dilakukan maka hal itu merupakan tindakan pelanggaran hukum administrasi negara dan apabila penilaian prestasi bawahan dilakukan secara tidak objektif, maka tindakan itu adalah dosa.

Untuk mengetahui sejauhmana indikator objektivitas penilaian hasil pekerjaan bawahan oleh atasan, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.8 berikut.

Tabel 5.8

Jawaban Responden terhadap Indikator Objektivitas Penilaian Pekerjaan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	1	1.92
4 = setuju	4	7.69
3 = ragu-ragu	23	44.23
2 = kurang setuju	21	40.38
1 = sangat tdk setuju	3	5.77
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.60

Sumber: Skor jawaban responden

Dari tabel 5.8 di atas dapat diketahui bahwa pelaksanaan dari indikator objektivitas penilaian hasil pekerjaan bawahan belum diterapkan oleh para atasan sebagaimana yang

diharapkan. Indikasi itu diperlihatkan melalui baik besaran frekuensi pada skor 2 dan skor 1 sebesar 24 orang. Demikian pula dengan responden 23 orang pada skor 3 menunjukkan bahwa tingkat objektivitas penilaian hasil pekerjaan bawahan relatif belum dilaksanakan secara konsisten dan penuh rasa tanggungjawab oleh para atasan. Namun demikian, masih terdapat atasan yang telah menerapkan indikator ini sebagaimana mestinya. Hal itu ditunjukkan melalui jawaban responden pada skor 5 dan skor 4 sebesar 5 orang (9.62%)

Melalui skor rata-rata sebesar 2.60 dapat diketahui bahwa secara rata-rata unsur pimpinan di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan belum menerapkan indikator objektivitas penilaian hasil pekerjaan bawahan sebagaimana yang diharapkan.

c. Dimensi Tindak Lanjut

Seperti telah dikemukakan sebelumnya bahwa untuk mengoperasionalkan variabel pengawasan melekat, maka salah satu sub variabel atau dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi tindak lanjut. Pengawasan melekat sebagai fungsi manajemen yang ditujukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan memperbaiki penyimpangan mengandung pengertian bahwa setiap penyimpangan yang terjadi harus diperiksa secara teliti sehingga upaya perbaikan dapat dilakukan

dengan sebaik-baiknya. Dalam kaitan ini maka indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi tindak lanjut adalah: (a) pemberian penghargaan; (b) pemberian sanksi; dan (c) pembinaan pegawai.

Berikut ini dijelaskan masing-masing indikator tersebut berdasarkan tanggapan dari responden yang disajikan dalam bentuk tabel frekuensi.

1) **Indikator Pemberian Penghargaan**

Penghargaan adalah suatu jenis kebutuhan manusia termasuk para pegawai di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Dalam skripsi ini yang dimaksud dengan penghargaan adalah bentuk kompensasi yang diberikan organisasi kepada pegawai yang secara nyata memperlihatkan prestasi kerja terbaik dibandingkan dengan prestasi kerja pegawai lain. Bentuk dari penghargaan tersebut berupa piagam, fasilitas tertentu sampai kepada kenaikan pangkat istimewa. Maksud dari pemberian penghargaan adalah selain sebagai balas jasa dan motivasi bagi pegawai penerimanya, juga dimaksudkan sebagai perangsang/pendorong bagi pegawai-pegawai lainnya.

Untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan dari indikator ini berdasarkan tanggapan responden, dapat dilihat melalui tabel 5.9 berikut.

Tabel 5.9
Jawaban Responden terhadap Indikator
Pemberian Penghargaan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	3	5.77
4 = setuju	8	15.38
3 = ragu-ragu	32	61.54
2 = kurang setuju	9	17.31
1 = sangat tdk setuju	0	0.00
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.10

Sumber: Skor jawaban responden

Sebaran frekuensi pada tabel 5.9 di atas memberikan gambaran bahwa secara relatif, indikator pemberian penghargaan ini telah dilaksanakan secara cukup baik. Meskipun skor tertinggi berada pada skor 3 sebesar 32 orang, namun besaran jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 (11 orang) ternyata relatif lebih besar bila dibandingkan dengan jumlah besaran frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (9 orang). Indikasi tersebut selanjutnya ditunjukkan melalui besaran skor rata-rata sebesar 3.10 yang berarti relatif lebih besar dari skor 3 (ragu-ragu/sedang).

2) Indikator Pemberian Sanksi

Jika pemberian penghargaan berdasar atas prestasi kerja, maka pemberian sanksi berdasar atas pelanggaran. Artinya, jika pemberian penghargaan diberikan kepada pegawai yang secara

nyata memperlihatkan prestasi kerja terbaik, sedangkan pemberian sanksi diberikan kepada pegawai yang secara sah terbukti membuat pelanggaran berdasarkan ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku.

Dalam konteks ini, sanksi tidak hanya dipandang semata-mata sebagai hukuman saja, tetapi lebih dari itu sanksi juga dapat dipandang sebagai bentuk pengajaran baik kepada pelanggarnya juga kepada orang (pegawai) lainnya. Bagi pelanggar, dengan sanksi yang diterimanya, diharapkan yang bersangkutan tidak mengulangi lagi pelanggaran, sedangkan bagi pegawai lain, sanksi itu sebagai cermin bagi mereka untuk tidak membuat pelanggaran sehingga mereka tidak akan memperoleh sanksi yang sama atau bentuk sanksi lain sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan ketentuan-ketentuan lain yang terkait dengannya.

Pemberian sanksi kepada pelanggarnya harus dilakukan berdasarkan fakta. Olehnya itu, setiap atasan harus melakukan fungsi monitoring dengan sebaik-baiknya sehingga setiap bentuk pelanggaran secara dini dapat diketahui sebagaimana adanya (objektif). Dengan demikian, diharapkan pemberian sanksi kepada pelanggarnya dapat berpengaruh secara positif terhadap perilaku pegawai secara keseluruhan dimasa yang akan datang.

Untuk mengetahui sejauhmana penerapan dari indikator pemberian sanksi ini, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.10 berikut.

Tabel 5.10
Jawaban Responden terhadap Indikator
Pemberian Sanksi

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	2	3.85
4 = setuju	5	9.62
3 = ragu-ragu	27	51.91
2 = kurang setuju---	18	34.62
1 = sangat tdk setuju	0	0.00
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.83

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 5.10 di atas memberikan gambaran bahwa belum semua jenis dan bentuk pelanggaran yang terjadi di Bagian Sekretariat telah diberikan sanksi sebagaimana mestinya. Indikasi itu diperlihatkan melalui skor rata-rata hanya sebesar 2.83 yang berarti lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang seharusnya. Sebaran frekuensi juga mengindikasikan hal yang sama di mana jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (18 orang) ternyata lebih besar dari pada jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 (7 orang).

3) Indikator Promosi

Melalui proses pengawasan melekat secara efektif, dapat diketahui kondisi kerja riil para bawahan pada masing-masing

unit kerja yang ada. Berdasarkan ketentuan kepegawaian yang berlaku, promosi pegawai dapat dilakukan melalui pendekatan karier, juga dilakukan melalui pendekatan prestasi kerja (merit sistem). Pendekatan karier dimaksudkan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang memiliki masa kerja lebih lama, sedangkan pendekatan prestasi dimaksudkan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang secara nyata memperlihatkan prestasi kerja yang lebih baik dibandingkan dengan prestasi pegawai lainnya.

Untuk mengetahui pelaksanaan dari indikator promosi ini, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.11 berikut.

Tabel 5.11
Jawaban Responden terhadap Indikator Promosi

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	6	11.54
4 = setuju	12	23.08
3 = ragu-ragu	18	34.62
2 = kurang setuju	14	26.92
1 = sangat tdk setuju	2	3.85
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.12

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 5.11 di atas memberikan gambaran bahwa pelaksanaan promosi pegawai di Bagian Sekretariat di satu sisi telah dilaksanakan dengan baik, namun di sisi lain

menggambarkan bahwa pelaksanaan promosi pegawai masih mengandung kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaannya. Indikasi itu ditunjukkan melalui besaran jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 (18 orang) yang lebih besar daripada jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (16 orang). Meskipun skor rata-rata sebesar 3.12 yang berarti relatif lebih besar daripada skor 3.00 (sedang) namun skor tersebut juga lebih kecil daripada skor 4.00 – 5.00 yang seharusnya.

4) Indikator Pembinaan Pegawai

Dinamika dan perubahan serta tuntutan lingkungan eksternal organisasi menghendaki adanya penyesuaian dan peningkatan kualitas kerja pegawai secara konsisten dan berkelanjutan. Kualitas kerja pegawai, secara langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam menyikapi perubahan dan tuntutan lingkungan yang akhir-akhir ini cenderung semakin meningkat dan mendesak. Untuk memenuhi standar kualitas kerja pegawai khususnya para bawahan, maka diharuskan ada upaya pembinaan melalui program-program yang terencana secara matang, terlaksana secara konsisten dan terevaluasi secara objektif dan menyeluruh. Melalui kondisi program pembinaan yang demikian, maka secara langsung para pegawai akan merasakan manfaatnya berupa peningkatan

kuantitas dan kualitas kerja sebagaimana yang diharapkan dari mereka.

Untuk mengetahui sejauhmana gambaran indikator pembinaan pegawai yang telah dilakukan selama ini, dapat dilihat melalui tanggapan responden seperti tampak pada tabel 5.12 berikut.

Tabel 5.12

Jawaban Responden terhadap Indikator
Pembinaan Pegawai

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	7	13.46
4 = setuju	9	17.31
3 = ragu-ragu	27	51.92
2 = kurang setuju	9	17.31
1 = sangat tdk setuju	0	0.00
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.27

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 5.12 di atas memberikan gambaran bahwa upaya pembinaan pegawai yang telah dilakukan selama ini di satu sisi memperlihatkan keberhasilan. Indikasi itu diperlihatkan melalui besaran jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 (16 orang) ternyata lebih besar dari besaran jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (9 orang). Meskipun demikian, di sisi lain, upaya pembinaan pegawai juga memperlihatkan sisi kegagalan. Indikasi itu ditunjukkan melalui besaran frekuensi pada skor 2 sebesar 9 orang dan frekuensi 3 sebesar 27 orang. Melalui skor

73 3

rata-rata sebesar 3.27 menunjukkan bahwa hasil yang dicapai melalui program pembinaan pegawai selama ini masih perlu ditingkatkan sehingga kondisi kuantitas dan kualitas kerja pegawai menjadi lebih baik lagi.

2. Variabel Efektivitas Kerja Pegawai

Sebagai variabel endogen (yang dipengaruhi), data tentang variabel efektivitas kerja pegawai dideskripsikan senantiasa dikaitkan dengan kondisi variabel pengawasan melekat sebagai variabel eksogen (yang mempengaruhi). Deskripsi data tentang kondisi empirik pelaksanaan pengawasan melekat, secara umum menunjukkan bahwa pelaksanaan dari fungsi tersebut di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan keadaan yang belum optimal. Indikasi itu dapat dilihat melalui skor rata-rata dari masing-masing indikator yang digunakan belum mencapai besaran ideal yaitu skor 4.00 – 5.00 (optimal – maksimal). Sebagai variabel eksogen. Kondisi ini tentunya tidak dapat berpengaruh secara optimal terhadap kondisi empirik efektivitas kerja pegawai sebagaimana yang diharapkan.

Deskripsi data tentang variabel efektivitas kerja pegawai ini dilakukan melalui tiga dimensi, yaitu: (a) Waktu penyelesaian pekerjaan; (b) Kuantitas hasil pekerjaan dan (c) Kualitas hasil pekerjaan.

a. Dimensi Waktu Penyelesaian Pekerjaan

Sebagaimana diketahui bahwa fungsi dasar Sekretariat adalah memberikan pelayanan data dan informasi kepada pihak-pihak yang harus (wajib) dilayani utamanya pelayanan data dan informasi kepada unsur pimpinan guna mendukung pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial mereka termasuk di dalamnya pengambilan keputusan yang berkualitas. Fungsi dasar tersebut mengandung pengertian bahwa salah satu ciri dasar dari pekerjaan sekretariat adalah ditentukannya oleh pekerjaan organisasi lainnya. Ini berarti bahwa dimensi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan berkenaan dengan fungsi penyajian data dan informasi dari para responden (pegawai) kepada unsur pimpinan dan pihak lain secara internal maupun eksternal. Hal tersebut sejalan dengan salah satu sasaran dari pengawasan melekat adalah pemanfaatan waktu kerja. Melalui pengawasan melekat yang efektif diharapkan setiap menit dari waktu kerja yang telah ditetapkan dapat dimanfaatkan dengan secara optimal oleh para bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan masing-masing sesuai rencana kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, maka output kerja berupa data dan informasi yang dibutuhkan dapat tersaji secara cepat tepat pada saat dibutuhkan oleh pihak-pihak yang dilayani.

Kondisi empirik tentang dimensi ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan ini dilakukan melalui indikator-indikator: (a) kemampuan mengoperasionalkan komputer; (b) penundaan

waktu dalam bekerja; dan (c) penyajian data dan atau informasi pada saat dibutuhkan. Berikut ini disajikan deskripsi data tentang masing-masing indikator tersebut.

1) Indikator Kemampuan Operasional Komputer

Kegunaan dari setiap data dan atau informasi antara lain sangat ditentukan oleh aspek waktu, yaitu waktu yang berkenaan dengan kebutuhan akan data dan atau informasi yang dibutuhkan. Artinya, apabila data dan atau informasi tertentu dapat disajikan tepat pada saat dibutuhkan, maka nilai guna dari data dan atau informasi itu menjadi tinggi. Sebaliknya, apabila data dan atau informasi tertentu tidak dapat disajikan tepat pada saat dibutuhkan, maka nilai guna dari data dan atau informasi itu menjadi rendah.

Guna memenuhi standar ketepatan waktu penyajian data dan atau informasi pada saat dibutuhkan, maka salah satu indikator yang dapat digunakan adalah tingkat kemampuan pegawai dalam mengoperasikan komputer sebagai salah satu teknologi sistem informasi yang mutakhir saat ini.

Untuk mengetahui seberapa baik tingkat kemampuan pegawai (responden) dalam mengoperasikan komputer, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.13 berikut.

Tabel 5.13

Jawaban Responden terhadap Indikator
Kemampuan Operasional Komputer

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	5	9.62
4 = setuju	12	23.08
3 = ragu-ragu	21	40.38
2 = kurang setuju	10	19.23
1 = sangat tdk setuju	4	7.69
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.07

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 5.13 di atas memberikan gambaran bahwa jumlah pegawai di Bagian Sekretariat yang memiliki kemampuan mengoperasikan komputer lebih banyak bila dibandingkan dengan jumlah pegawai yang tidak memiliki kemampuan mengoperasikan komputer dalam proses pelaksanaan tugas-tugas perkantoran (tatausaha). Indikasi tersebut ditunjukkan melalui besaran jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 sebesar 17 orang relatif lebih besar daripada jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 sebesar 14 orang. Indikasi tersebut selanjutnya diperjelas oleh skor rata-rata sebesar 3.07 yang berarti relatif lebih besar dari pada skor 3.00 (sedang). Meskipun demikian, bila dibandingkan dengan skor ideal, maka besaran skor rata-rata 3.07 masih lebih kecil yang berarti masih terdapat jumlah pegawai yang belum memiliki kemampuan operasional komputer sebagaimana yang diharapkan.

2) Indikator Penundaan Waktu Bekerja

Salah satu indikasi pegawai yang bermotivasi kerja tinggi adalah selalu berusaha untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Sebaliknya, indikasi pegawai yang bermotivasi kerja rendah adalah selalu menunda waktu dalam bekerja. Artinya, waktu kerja yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, justru digunakan untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya. Jika gambaran empirik tentang indikasi kedua ini mendominasi perilaku pegawai, maka hampir dipastikan bahwa efektivitas dan kinerja mereka tidak akan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

Untuk mengetahui sejauhmana kondisi empirik tentang indikator penundaan waktu dalam bekerja ini, dapat dilihat melalui jawaban responden sebagaimana tampak pada tabel 5.14 berikut.

Tabel 5.14

Tanggapan Responden terhadap Indikator Penundaan Waktu Bekerja

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	7	13.46
4 = setuju	9	17.31
3 = ragu-ragu	17	32.69
2 = kurang setuju	13	25.00
1 = sangat tdk setuju	6	11.54
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.96

Sumber: Skor jawaban responden

Sebaran frekuensi pada tabel 5.14 di atas, memperlihatkan bahwa masih lebih besar jumlah pegawai yang sering menunda waktu dalam bekerja. Indikasi itu dilihat melalui jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 sebesar 16 orang (30.77%) ternyata lebih kecil daripada jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 sebesar 19 orang (36.54%). Indikasi itu juga dipertegas melalui skor rata-rata sebesar 2.96 yang berarti relatif lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

3) Indikator Waktu Penyajian Data/Informasi

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa fungsi dasar dari sekretariat adalah memberikan pelayanan data dan informasi kepada pihak-pihak yang dilayani sesuai kebutuhan. Semakin bernilai dan berguna dari data dan atau informasi yang dibutuhkan, apabila data dan atau informasi tersebut disajikan tepat pada saat dibutuhkan. Dengan demikian, apabila ternyata bahwa data dan atau informasi yang disajikan itu terlambat maka nilai guna dari data dan atau informasi itu menjadi berkurang.

Untuk mengetahui kondisi empirik tentang ketepatan waktu pegawai dalam menyajikan data dan atau informasi kepada pihak yang membutuhkan, dapat dilihat melalui jawaban responden seperti tampak pada tabel 5.15 berikut.

Tabel 5.15
 Jawaban Responden terhadap Indikator
 Waktu Penyajian Data/Informasi

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	6	11.54
4 = setuju	8	15.38
3 = ragu-ragu	19	36.54
2 = kurang setuju	14	26.92
1 = sangat tdk setuju	5	9.62
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.92

Sumber: Skor jawaban responden

Sebaran frekuensi pada tabel 5.15 di atas menunjukkan bahwa terdapat variasi kemampuan penyajian data dan informasi oleh pegawai di Bagian Sekretariat yang kurang mengembirakan. Hal itu disebabkan karena jumlah pegawai yang mampu menyajikan data dan informasi tepat pada saat dibutuhkan lebih sedikit bila dibandingkan dengan pegawai yang menyajika data dan informasi tidak tepat pada saat dibutuhkan. Indikasi itu diperlihatkan melalui besaran jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 (15 orang) lebih kecil daripada jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (19 orang). Indikasi tersebut selanjutnya diperlihatkan melalui skor rata-rata sebesar 2.92 yang berarti masih lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

b. Dimensi Kuantitas Hasil Pekerjaan

Salah satu diantara alat ukur yang digunakan untuk mengungkap tingkat efektivitas kerja pegawai adalah seberapa mampu mereka dapat menyajikan data dan atau informasi sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan. Jumlah yang dimaksudkan di sini meliputi detail data/informasi, jumlah lembaran (eksemplar) dan juga kelengkapan (lampiran) dari data dan informasi yang disajikan.

Kondisi empirik tentang dimensi kuantitas hasil pekerjaan ini dilakukan melalui indikator-indikator: (a) rasio peralatan kerja dengan volume pekerjaan; (b) kelengkapan data/informasi yang disajikan; dan (c) waktu penyajian data/informasi. Berikut ini disajikan deskripsi data tentang masing-masing indikator tersebut.

1) Indikator Rasio Peralatan Kerja dengan Volume Pekerjaan

Memang harus diakui bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi. Namun, tanpa peralatan kerja (teknologi), manusia tidak dapat berupaya secara optimal untuk mewujudkan tujuan-tujuannya yang semakin hari semakin meningkat dan kompleks. Olehnya itu, selain dibutuhkan keberadaan manusia secara kuantitas dan kualitas, demikian juga dibutuhkan peralatan kerja (teknologi) yang memadai baik secara kuantitas terutama secara kualitas. Dengan adanya dukungan teknologi yang memadai, akan sangat mendukung pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas perkantoran

mereka guna menyajikan data dan informasi secara cepat, tepat, lengkap dan berkualitas.

Untuk mengetahui sejauhmana kondisi empirik tentang keseimbangan antara peralatan kerja dengan volume pekerjaan, dapat dilihat melalui tanggapan responden sebagaimana tampak pada tabel 5.16 berikut.

Tabel 5.16

Jawaban Responden terhadap Indikator
Rasio Peralatan Kerja dengan Volume Pekerjaan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	8	15.38
4 = setuju	17	32.69
3 = ragu-ragu	22	42.31
2 = kurang setuju	5	9.62
1 = sangat tdk setuju	0	0.00
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.54

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel 5.16 di atas memperlihatkan bahwa kondisi peralatan kerja di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat dikatakan sudah seimbang dengan volume dan kebutuhan pekerjaan pegawai. Indikasi itu nampak melalui besaran jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 (25 orang) dibandingkan dengan besaran jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (5 orang). Indikasi yang sama selanjutnya diperkuat melalui besaran skor rata-rata sebesar 3.54 yang berarti relatif mendekati skor harapan yaitu 4.00 – 5.00.

2) Penyajian data/informasi secara Lengkap

Salah satu diantara persyaratan pelayanan data dan informasi yang baik adalah penyajian data/informasi secara lengkap. Para manajer, dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terutama dalam proses pengambilan keputusan, sangat membutuhkan data yang berkualitas, juga membutuhkan data yang lengkap tentang hal atau peristiwa tertentu. Data dan atau informasi yang kurang lengkap akan menghambat para manajer untuk mengetahui secara lengkap gambaran tentang hal atau peristiwa yang dilaporkan. Di sisi lain, penyajian data dan atau informasi secara lengkap, menggambarkan kualitas kerja dari pegawai yang menyajikan data dan atau informasi.

Untuk mengetahui gambaran tentang indikator penyajian data/informasi secara lengkap ini, dapat dilihat melalui tanggapan responden sebagaimana tampak pada tabel 5.17 berikut.

Tabel 5.17

Jawaban Responden terhadap Indikator
Kelengkapan Data/Informasi yang Disajikan

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	3	25.00
4 = setuju	6	11.54
3 = ragu-ragu	21	40.38
2 = kurang setuju	18	34.62
1 = sangat tdk setuju	4	7.69
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.73

Sumber: Skor jawaban responden

Sebaran frekuensi pada tabel 5.17 di atas memberikan gambaran bahwa data dan atau informasi yang disajikan oleh para pegawai kepada pihak-pihak yang dilayani umumnya dalam kondisi yang kurang lengkap. Kondisi ini tentunya kurang mendukung pelaksanaan tugas-tugas manajemen sekaligus kurang memuaskan pihak-pihak lain yang dilayani. Indikasi tersebut diperlihatkan melalui besaran jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 sebesar 22 orang yang ternyata lebih besar dari jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 sebesar 9 orang. Indikasi tersebut selanjutnya diperkuat melalui skor rata-rata sebesar 2.73 yang berarti lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

b. Dimensi Kualitas Hasil Pekerjaan

Selain kuantitas, maka kualitas hasil pekerjaan merupakan ukuran, apakah pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai adalah efektif atau tidak. Dimensi ini selanjutnya diukur melalui indikator-indikator: (a) tingkat motivasi kerja pegawai; (b) kualitas peralatan kerja; dan (c) kreativitas kerja pegawai. Berikut ini disajikan gambaran tentang kondisi empirik dari masing-masing indikator tersebut.

1) Indikator Tingkat Motivasi Kerja

Pada dasarnya, motivasi kerja merupakan gambaran tentang tingkat kemauan dan semangat kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan guna sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan. Pegawai yang bermotivasi tinggi senantiasa bekerja sesuai dengan ketentuan organisasi yang berlaku tanpa harus diperintah dan diawasi secara ketat oleh atasan. Pegawai yang bermotivasi tinggi, senantiasa menempatkan tujuan organisasi di atas tujuan pribadi dan kelompok. Mereka bekerja dengan penuh harapan agar senantiasa mempersembahkan output terbaik dalam rangka berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, pegawai yang bermotivasi kerja rendah senantiasa bekerja bila diperintah dan diawasi secara ketat. Mereka bekerja karena mengharapkan imbalan (kompensasi)

material dan pada saat tertentu mereka cenderung mengalihkan tujuan organisasi kepada tujuan pribadi atau tujuan kelompok.

Untuk mengetahui kondisi empirik dari motivasi kerja pegawai di Bagian Sekretariat Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, dapat dilihat melalui tanggapan responden sebagaimana tampak pada tabel 5.18 berikut.

Tabel 5.18
Jawaban Responden terhadap Indikator
Motivasi kerja

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	5	9.62
4 = setuju	8	15.38
3 = ragu-ragu	24	46.15
2 = kurang setuju	12	23.08
1 = sangat tdk setuju	3	5.77
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.00

Sumber: Skor jawaban responden

Dari sebaran frekuensi sebagaimana terlihat pada tabel 5.18 di atas, diperoleh gambaran bahwa tingkat motivasi kerja pegawai di Bagian Sekretariat termasuk kategori sedang artinya bisa dibilang tinggi, juga bisa dibilang belum tinggi. Indikasi tersebut selain ditunjukkan melalui skor tertinggi berada pada skor 3 sebesar 24 orang, juga diperkuat melalui skor rata-rata sebesar 3.00.

2) Indikator Kualitas Peralatan Kerja

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa selain unsur manusia, peralatan kerja juga merupakan salah satu unsur organisasi yang memiliki fungsi dan peranan yang sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Peralatan kerja dimaksud meliputi aspek kuantitas (jumlah) dan aspek kualitas (mutu). Kualitas peralatan akan berpengaruh terhadap kualitas output yang dihasilkan oleh pegawai. Semakin tinggi kualitas peralatan kerja yang digunakan, akan semakin tinggi pula kualitas output yang dihasilkan.

Untuk mengetahui sejauhmana kualitas peralatan kerja yang digunakan oleh responden dalam melaksanakan tugas sehari-hari, dapat dilihat melalui tanggapan mereka seperti tampak pada tabel 5.19 berikut.

Tabel 5.19
Jawaban Responden terhadap Indikator
Kualitas Peralatan Kerja

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	7	13.46
4 = setuju	9	17.31
3 = ragu-ragu	19	36.54
2 = kurang setuju	14	26.92
1 = sangat tdk setuju	3	5.77
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		3.06

Sumber: Skor jawaban responden

Dari tabel 5.19 di atas, diperoleh gambaran bahwa kualitas peralatan kerja yang digunakan oleh para pegawai dalam menangani pekerjaan mereka sehari-hari termasuk kategori sedang. Indikasi tersebut ditunjukkan melalui besaran jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 sebesar 17 orang yang ternyata relatif sama besar bila dibandingkan dengan besaran jumlah frekuensi pada skor 5 dan skor 4 sebesar 16 orang. Indikasi tersebut selanjutnya diperlihatkan melalui skor rata-rata sebesar 3.06 yang berarti meskipun besaran skor tersebut secara relatif berada di atas skor 3.00 (sedang) namun besaran skor tersebut masih lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan. Dikaitkan dengan indikator rasio peralatan kerja dengan volume pekerjaan (lihat tabel 5.16) dengan skor rata-rata sebesar 3.54 menunjukkan bahwa kuantitas (jumlah) peralatan kerja yang tersedia relatif lebih baik dari kualitas (mutu) peralatan kerja yang diharapkan.

3) Indikator Kreativitas Pegawai

Pegawai yang memiliki wawasan dan *skill* serta motivasi kerja yang tinggi cenderung tidak cepat puas dengan hasil kerja yang dicapainya. Ketidakpuasan tersebut akan mendorong mereka untuk mencari pola dan cara kerja baru yang lebih efektif untuk menghasilkan output yang lebih berkualitas. Misalnya, bila selama ini, data dan informasi disajikan dalam

bentuk angka dan kalimat (narasi), maka mereka cenderung untuk mencari pola dan bentuk penyajian data dan informasi yang lebih baik misalnya pola diagram, grafik atau pola lain yang lebih sederhana dan transparan. Dengan demikian pengguna data dan informasi akan semakin puas dengan hasil yang disajikan oleh pegawai.

Untuk mengetahui sejauhmana tingkat kemampuan pegawai dalam mengkreasi hasil-hasil pekerjaan mereka, dapat dilihat melalui tanggapan responden sebagaimana tampak pada tabel 5.20 berikut.

Tabel 5.20
Jawaban Responden terhadap Indikator
Kreativitas Pegawai

Skor Alternatif Jawaban	F	Persentase
5 = sangat setuju	1	1.92
4 = setuju	6	11.54
3 = ragu-ragu	29	55.77
2 = kurang setuju	11	21.15
1 = sangat tdk setuju	5	9.62
Jumlah	52	100.00
Rata-rata		2.75

Sumber: Skor jawaban responden

Secara empirik, sebaran frekuensi pada tabel 5.20 di atas menunjukkan bahwa: (a) tingkat kreativitas pegawai di Bagian Sekretariat cukup bervariasi antara pegawai yang satu dengan pegawai lainnya; dan (b) tingkat kreativitas pegawai di bagian ini belum dapat dikatakan cukup tinggi. Indikasi yang

disebutkan terakhir tersebut diperlihatkan melalui jumlah besaran frekuensi pada skor 5 dan skor 4 (harapan) yang hanya sebesar 7 (13.46%) ternyata lebih kecil dari jumlah frekuensi pada skor 1 dan skor 2 (empirik) sebesar 16 orang (30.77%). Indikasi tersebut, selanjutnya diperkuat melalui besaran skor rata-rata yaitu 2.75 yang berarti lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

B. Pembahasan

1. Pengawasan Melekat

Diketahui bahwa secara umum, pengawasan termasuk pengawasan melekat adalah salah satu fungsi manajemen yang dimaksudkan untuk mengamankan setiap aktivitas yang telah direncanakan dalam proses pelaksanaannya. Atau dengan perkataan lain pengawasan adalah alat pengaman dari fungsi perencanaan agar setiap aktivitas yang telah ditetapkan dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga setiap sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mewujudkan kondisi pelaksanaan aktivitas dan pencapaian sasaran sebagaimana dimaksud maka peranan dari setiap manajer (atasan) adalah sebagai "detector". Artinya, setiap atasan mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk memantau setiap gerak dan tindakan para bawahan agar tetap sesuai dengan ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku. Apabila ternyata ada bawahan yang bersikap dan berperilaku menyimpang, maka atasan

dapat segera mengambil langkah dan tindakan preventif dan atau represif guna mengatasi sikap dan perilaku menyimpang tersebut.

Ulasan singkat di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya tujuan dan setiap proses pengawasan termasuk pengawasan melekat adalah: (a) untuk mencegah terjadinya penyimpangan; dan (b) mengatasi setiap bentuk penyimpangan yang terjadi. Ini berarti bahwa apabila setiap atasan pada semua level organisasi dapat melaksanakan fungsi pengawasan melekat ini sebagaimana mestinya, maka: (a) sikap dan perilaku bawahan akan tetap konsisten dengan ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku; (b) penanganan pekerjaan oleh bawahan menjadi efektif; dan (c) pencapaian sasaran akan menjadi efisien. Ketiga target dan harapan pengawasan melekat yang disebutkan terakhir ini memberikan isyarat bahwa pembahasan tentang peranan pengawasan melekat akan terkait dengan dimensi pemantauan, dimensi evaluasi dan dimensi tindak lanjut.

b. Dimensi Pemantauan

Dari deskripsi data tentang dimensi pemantauan sebagaimana telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa: (a) para atasan belum konsisten dalam mengharuskan bawahan untuk bekerja berdasarkan rencana kerja harian yang ditetapkan bersama antara atasan dengan bawahan; (b) para atasan belum memiliki gambaran yang utuh tentang sikap dan perilaku bawahan dalam melaksanakan pekerjaan; (c) para

atasan belum menetapkan prosedur kerja tetap (PROTAP) sebagai acuan kerja baku; dan (d) para atasan belum memiliki gambaran yang jelas mengenai metode kerja yang digunakan oleh para bawahannya.

Indikasi dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat melalui skor rata-rata dan rata-rata skor dari masing-masing indikator dari dimensi pemantauan sebagaimana terlihat pada tabel 5.21 berikut.

--- Tabel 5.21

Skor Rata-Rata dan Rata-Rata Skor Dimensi Pemantauan

Dimensi	Indikator	Skor Rata-Rata
Pemantauan	Rencana Kerja	1.50
	Bimbingan Atasan	3.06
	Monitoring Kerja Bawahan	3.12
	Prosedur Kerja	3.21
	Metode Kerja	3.38
Rata-rata		2.85

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.21 di atas memperlihatkan bahwa: (a) besaran skor rata-rata maupun besaran rata-rata skor tidak ada yang mencapai skor harapan yaitu 4.00 – 5.00; (b) skor terendah 1.50 pada indikator rencana kerja harian menunjukkan bahwa aktivitas pemantauan yang paling lemah dilakukan adalah para atasan belum konsisten dalam penetapan rencana kerja harian bersama bawahan untuk selanjutnya menjadi acuan dan alat ukur tingkat

efektivitas kerja masing-masing bawahan yang diawasi. Skor tertinggi 3.21 pada indikator prosedur kerja mengindikasikan bahwa aktivitas pemantauan yang cukup efektif dilakukan oleh para atasan adalah mengarahkan para bawahan untuk bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku. Namun disayangkan prosedur kerja tersebut belum secara baku ditetapkan sebagai pedoman kerja di setiap unit kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengawasan melekat yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan di Bagian Sekretariat belum diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan. Indikasi itu ditunjukkan oleh rata-rata skor dimensi pemantauan yang hanya sebesar 2.85 yang berarti lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

c. Dimensi Evaluasi

Untuk mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas kerja dari setiap bawahan, diperlukan aktivitas evaluasi yang dimaksudkan untuk menilai kondisi kerja bawahan beserta hasil kerja yang dicapainya. Melalui aktivitas ini, para atasan dapat mengetahui secara meyakinkan faktor-faktor kerja apa yang mendukung dan faktor-faktor apa yang menghambat upaya para bawahan dalam mewujudkan prestasi kerja terbaik mereka. Melalui aktivitas evaluasi ini juga dapat diketahui bawahan mana yang patuh dan pegawai mana yang tidak patuh pada ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku. Dan melalui aktivitas penilaian ini, dapat

diketahui pegawai mana yang patut dan layak mendapat penghargaan dan pegawai mana yang harus diberikan sanksi secara objektif sesuai bentuk dan bobot pelanggaran yang dilakukan.

Dari deskripsi data tentang dimensi evaluasi sebagaimana telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa: (a) para atasan belum memiliki acuan baku dalam menilai pekerjaan bawahan; (b) para bawahan belum konsisten mengembalikan hasil penilaian pekerjaan bawahan; dan (c) para atasan belum objektif dalam menilai hasil pekerjaan bawahan.

Indikasi dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat melalui skor rata-rata dan rata-rata skor dari masing-masing indikator dari dimensi pemantauan sebagaimana terlihat pada tabel 5.22 berikut.

Tabel 5.22
Skor Rara-Rata dan Rata-Rata Skor Dimensi Evaluasi

Dimensi	Indikator	Skor Rata-Rata
Evaluasi	Kriteria Penilaian Pekerjaan	2.83
	Pengembalian Hasil Penilaian	2.71
	Objektivitas Penilaian	2.60
Rata-rata		2.71

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.22 di atas memperlihatkan bahwa: (a) besaran skor rata-rata maupun besaran rata-rata skor tidak ada yang mencapai

skor harapan yaitu 4.00 – 5.00; (b) skor terendah 2.60 pada indikator objektivitas penilaian hasil pekerjaan menunjukkan bahwa aktivitas evaluasi yang paling lemah adalah para atasan masih subjektif dalam menilai hasil pekerjaan bawahan adalah konsisten dalam penetapan rencana kerja harian bersama bawahan. Skor tertinggi 2.83 pada indikator kriteria penilaian mengindikasikan bahwa meskipun belum ada kriteria penilaian pekerjaan secara baku, namun para atasan memiliki pengalaman dalam menentukan sendiri kriteria secara umum dalam menilai hasil pekerjaan bawahan. Meskipun demikian, dapat dikatakan bahwa pengawasan melekat oleh unsur pimpinan di Bagian Sekretariat belum diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan. Indikasi itu diperlihatkan oleh rata-rata skor dimensi evaluasi yang hanya sebesar 2.71 yang berarti lebih kecil dari skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

e. Dimensi Tindak Lanjut

Aktivitas monitoring juga aktivitas evaluasi yang telah dijelaskan sebelumnya akan bermakna dan berperan secara optimal dalam upaya peningkatan efektivitas kerja pegawai bila hasil dari kedua aktivitas tersebut diikuti dengan upaya respon secara proporsional dan objektif terhadap hasil temuan dan nilai-nilai yang ditetapkan. Sebaliknya, upaya tindak lanjut tidak akan bermakna dan berperan secara optimal dalam upaya peningkatan

efektivitas kerja pegawai apabila langkah dan tindakan berupa solusi yang ditempuh tidak berdasar dan konsisten dengan hasil temuan dan nilai yang diperoleh melalui aktivitas pemantauan dan aktivitas evaluasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa antara tiga dimensi pengawasan melekat yang telah dijelaskan, saling terjalin hubungan yang erat dan tak terpisahkan, karena adanya dimensi yang satu merupakan konsekuensi dari keberadaan dimensi lainnya. Melalui aktivitas tindak lanjut ini, para atasan menentukan pegawai mana yang layak mendapat penghargaan, pegawai mana yang patut mendapat sanksi yang selanjutnya diikuti dengan upaya pembinaan sehingga para pegawai akan semakin mampu dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka secara efektif dan efisien.

Dari deskripsi data tentang dimensi tindak lanjut sebagaimana telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa: (a) sebagian dari pegawai yang berprestasi belum mendapat penghargaan dan dipromosi sebagaimana mestinya; (b) masih banyak pegawai yang membuat pelanggaran, namun tidak mendapat sanksi sebagaimana mestinya; dan (c) pembinaan pegawai yang telah dilakukan selama ini belum secara optimal mengubah tingkat efektivitas kerja pegawai sebagaimana yang diharapkan.

Indikasi dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat melalui skor rata-rata dan rata-rata skor dari masing-masing

indikator dari dimensi tindak lanjut sebagaimana terlihat pada tabel 5.23 berikut.

Tabel 5.23
Skor Rara-Rata dan Rata-Rata Skor Dimensi
Tindak Lanjut

Dimensi	Indikator	Skor Rata-Rata
Tindak Lanjut	Pemberian Penghargaan	3.10
	Pemberian Sanksi	2.83
	Promosi Pegawai	3.21
	Pembinaan Pegawai	3.12
Rata-rata		3.07

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.23 di atas memperlihatkan bahwa: (a) besaran skor rata-rata maupun besaran rata-rata skor tidak ada yang mencapai skor harapan yaitu 4.00 – 5.00; (b) skor terendah 2.83 pada indikator pemberian sanksi menunjukkan bahwa aktivitas tindak lanjut yang paling lemah adalah para atasan kurang konsisten dalam menerapkan sanksi terhadap para pelanggar. Skor tertinggi 3.21 pada indikator promosi pegawai mengindikasikan bahwa meskipun upaya tindak lanjut melalui promosi pegawai belum dilaksanakan sebagaimana yang diharapkan, namun bila dibandingkan dengan indikator lainnya, dapat dikatakan bahwa aktivitas ini telah dilakukan secara relatif lebih baik. Olehnya itu, secara umum, dikemukakan bahwa upaya tindak lanjut sebagai bagian dari upaya pengawasan melekat telah dilakukan secara

relatif cukup baik. Hal itu didukung dengan besaran rata-rata skor sebesar 3.07 yang berarti meskipun belum mencapai skor 4.00 – 5.00 namun lebih besar dari skor 3.00 (ragu-ragu).

2. Efektivitas Kerja Pegawai

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa pengertian efektivitas kerja tidak berkenaan dengan pekerjaan atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai, akan tetapi berkenaan dengan hasil yang secara nyata diwujudkan oleh pegawai yang berdampak atau tidak berdampak terhadap sasaran yang diharapkan. Apabila ternyata bahwa para pegawai dapat menyajikan data dan atau informasi tepat pada saat dibutuhkan, maka pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dikatakan efektif. Begitu pula sebaliknya, apabila para pegawai belum dapat menyajikan data dan atau informasi tepat pada saat dibutuhkan maka pekerjaan pegawai belum dapat dikatakan efektif. Olehnya itu, pembahasan tentang efektivitas kerja pegawai akan terkait dengan dimensi ketepatan waktu, dimensi kuantitas hasil pekerjaan dan dimensi kualitas hasil pekerjaan yang secara nyata ditunjukkan oleh para pegawai.

a. Dimensi Waktu Penyajian Data/Informasi

Dari deskripsi data tentang dimensi ketepatan waktu sebagaimana telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa: (a) secara rata-rata para pegawai belum memiliki

kemampuan mengoperasionalkan komputer sebagaimana yang diharapkan; (b) secara rata-rata para pegawai masih sering menunda waktu dalam bekerja; dan (c) secara rata-rata para pegawai belum mampu untuk menyajikan data dan atau informasi tepat pada saat dibutuhkan.

Indikasi dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat melalui skor rata-rata dan rata-rata melalui masing indikator dari dimensi ketepatan waktu sebagaimana terlihat pada tabel 5.24 berikut.

Tabel 5.24

Skor Rata-Rata dan Rata-Rata Skor Dimensi Waktu Penyajian Data/Informasi

Dimensi	Indikator	Skor Rata-Rata
Ketepatan Waktu	Kemampuan Operasional Komputer	2.92
	Menundaan Waktu Dlm Bekerja	3.07
	Ketepatan Waktu Penyajian Data/Informasi	2.96
Rata-rata		2.98

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.24 di atas memperlihatkan bahwa: (a) besaran skor rata-rata maupun besaran rata-rata skor tidak ada yang mencapai skor harapan yaitu 4.00 – 5.00; (b) skor terendah 2.92 pada indikator kemampuan operasional komputer mengindikasikan bahwa masih terdapat sejumlah pegawai yang belum memiliki kemampuan secara memadai dalam memanfaatkan komputer

sebagai salah satu teknologi perkantoran. Skor tertinggi 3.07 pada indikator menunda waktu dalam bekerja, mengindikasikan bahwa pemanfaatan waktu kerja oleh para pegawai relatif cukup baik dibandingkan dengan kondisi empirik dari dua dimensi lainnya. Namun demikian, melalui rata-rata skor sebesar 2.98 menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang belum mampu untuk menyajikan data dan informasi tepat pada saat dibutuhkan. Pada hal sebagaimana diketahui bahwa dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, unsur pimpinan sangat membutuhkan data—dan informasi yang selain akurat, *up to date* juga tersedia pada saat dibutuhkan.

b. Dimensi Kuantitas Hasil Pekerjaan

Dari deskripsi data tentang dimensi kuantitas hasil pekerjaan pegawai sebagaimana telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, dapat diketahui bahwa: (a) peralatan kerja yang tersedia belum seimbang dengan volume dan kebutuhan pekerjaan pegawai; dan (b) masih terdapat pegawai yang menyajikan data dan informasi kepada pihak yang dilayani terutama kepada unsur pimpinan dalam keadaan yang kurang lengkap.

Indikasi dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat melalui skor rata-rata dan rata-rata skor dari masing-masing indikator dari dimensi kuantitas hasil pekerjaan sebagaimana terlihat pada tabel 5.25 berikut.

Tabel 5.25
 Skor Rara-Rata dan Rata-Rata Skor Dimensi
 Kuantitas Hasil Pekerjaan

Dimensi	Indikator	Skor Rata-Rata
Kuantitas hasil pekerjaan	Rasio Peralatan Kerja dengan Volume Pekerjaan	3.54
	Waktu Penyajian Data/Informasi	2.73
Rata-rata		3.14

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.25 di atas memperlihatkan bahwa: (a) besaran skor rata-rata maupun besaran rata-rata skor tidak ada yang mencapai skor harapan yaitu 4.00 – 5.00; (b) skor terendah 2.73 pada indikator waktu penyajian data/informasi menunjukkan bahwa para pegawai dalam bekerja belum memiliki kesadaran tinggi tentang pentingnya data/informasi dalam kehidupan organisasi. Skor tertinggi 3.54 pada indikator rasio peralatan kerja dengan volume pekerjaan mengindikasikan bahwa kondisi peralatan kerja di Bagian Sekretariat cukup mendukung pelaksanaan tugas para pegawai. Namun demikian rata-rata skor 3.14 meskipun lebih besar dari skor 3.00 (sedang), namun belum mencapai skor 4.00 – 5.00 yang diharapkan.

c. Dimensi Kualitas Hasil Pekerjaan

Dari deskripsi data tentang dimensi kualitas hasil pekerjaan pegawai sebagaimana telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, diperoleh gambaran bahwa: (a) secara rata-rata para pegawai belum memiliki motivasi kerja sebagaimana yang diharapkan; (b) secara rata-rata kualitas peralatan kerja yang tersedia belum optimal mendukung kualitas kerja pegawai; dan (c) secara rata-rata kreativitas kerja pegawai belum mencapai taraf yang diharapkan.

Indikasi dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat melalui skor rata-rata dan rata-rata melalui masing indikator dari dimensi kualitas hasil pekerjaan sebagaimana terlihat pada tabel 5.26 berikut.

Tabel 5.26
Skor Rara-Rata dan Rata-Rata Skor Dimensi
Kualitas Hasil Pekerjaan

Dimensi	Indikator	Skor Rata-Rata
Kualitas Hasil Pekerjaan	Tingkat Motivasi Kerja	2.75
	Kualitas Peralatan Kerja	3.06
	Kreativitas Kerja	3.00
Rata-rata Skor		2.94

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel 5.26 di atas memperlihatkan bahwa: (a) besaran skor rata-rata maupun besaran rata-rata skor tidak ada yang mencapai skor harapan yaitu 4.00 – 5.00; (b) skor terendah 2.75 pada

indikator motivasi kerja mengindikasikan bahwa masih terdapat sejumlah pegawai yang belum memiliki motivasi kerja sebagaimana yang diharapkan. Skor tertinggi 3.06 pada indikator kualitas peralatan kerja menunjukkan bahwa di lingkungan Bagian Sekretariat secara umum telah tersedia peralatan kerja yang cukup berkualitas mendukung kualitas hasil pekerjaan pegawai. Namun demikian, melalui rata-rata skor sebesar 2.94 menunjukkan bahwa hasil pekerjaan dari pegawai berupa data dan informasi yang disajikan belum mencapai tingkat kualitas sebagaimana yang diharapkan (skor 4.00 – 5.00)

Dari bahasan tentang dimensi dan indikator baik dari variabel pengawasan melekat maupun variabel efektivitas kerja menunjukkan bahwa pengawasan melekat yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan selama ini masih terdapat kelemahan-kelemahan di dalamnya, sehingga pengawasan melekat yang diimplementasikannya belum secara optimal meningkatkan efektivitas kerja pegawai sebagaimana yang diharapkan. Hal itu ditegaskan melalui rata-rata skor dari variabel pengawasan melekat sebesar 2.87 atau 57.40% dan rata-rata skor dari variabel efektivitas kerja pegawai sebesar 3.02 atau 60.40%.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bertolak dari uraian pada bab-bab sebelumnya, berikut ini dikemukakan kesimpulan dan saran sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Ternyata bahwa pelaksanaan pengawasan yang berkenaan dengan aspek pemantauan belum dilaksanakan oleh unsur pimpinan secara konsisten dan optimal. Hal itu diperlihatkan melalui rata-rata skor yang hanya sebesar 2.85 dari skor 4 - 5 yang diharapkan.
2. Ternyata bahwa pelaksanaan pengawasan yang berkenaan dengan aspek evaluasi belum dilaksanakan oleh unsur pimpinan secara konsisten dan optimal. Hal itu diperlihatkan melalui rata-rata skor yang hanya sebesar 2.71 dari skor 4 - 5 yang diharapkan.
3. Ternyata bahwa pelaksanaan pengawasan yang berkenaan dengan aspek pemantauan belum dilaksanakan oleh unsur pimpinan secara konsisten dan optimal. Hal itu diperlihatkan melalui rata-rata skor yang hanya sebesar 3.07 dari skor 4 - 5 yang diharapkan.

B. Saran

1. Agar supaya efektivitas kerja pegawai lebih meningkat dimasa yang akan datang maka pelaksanaan pengawasan melekat berkenaan dengan aspek pemantauan lebih ditingkatkan melalui perencanaan kerja harian dan bimbingan secara intensif sehingga

- kelemahan sebesar 1,15 untuk skor 4 dan 2.15 pada skor 5 secara bertahap dapat teratasi guna mewujudkan efektivitas kerja pegawai.
2. Agar supaya efektivitas kerja pegawai lebih meningkat dimasa yang akan datang maka pelaksanaan pengawasan melekat berkenaan dengan aspek evaluasi lebih ditingkatkan melalui penetapan kriteria penilaian dan pengembalian hasil penilaian secara intensif sehingga kelemahan sebesar 1.26 untuk skor 4 dan 2.26 pada skor 5 secara bertahap dapat teratasi guna mewujudkan efektivitas kerja pegawai.
 3. Agar supaya efektivitas kerja pegawai lebih meningkat dimasa yang akan datang maka pelaksanaan pengawasan melekat berkenaan dengan aspek tindak lanjut lebih ditingkatkan melalui penetapan pembinaan pegawai dan pemberian penghargaan secara intensif sehingga kelemahan sebesar 0.93 untuk skor 4 dan 1.93 pada skor 5 secara bertahap dapat teratasi guna mewujudkan efektivitas kerja pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-Buku

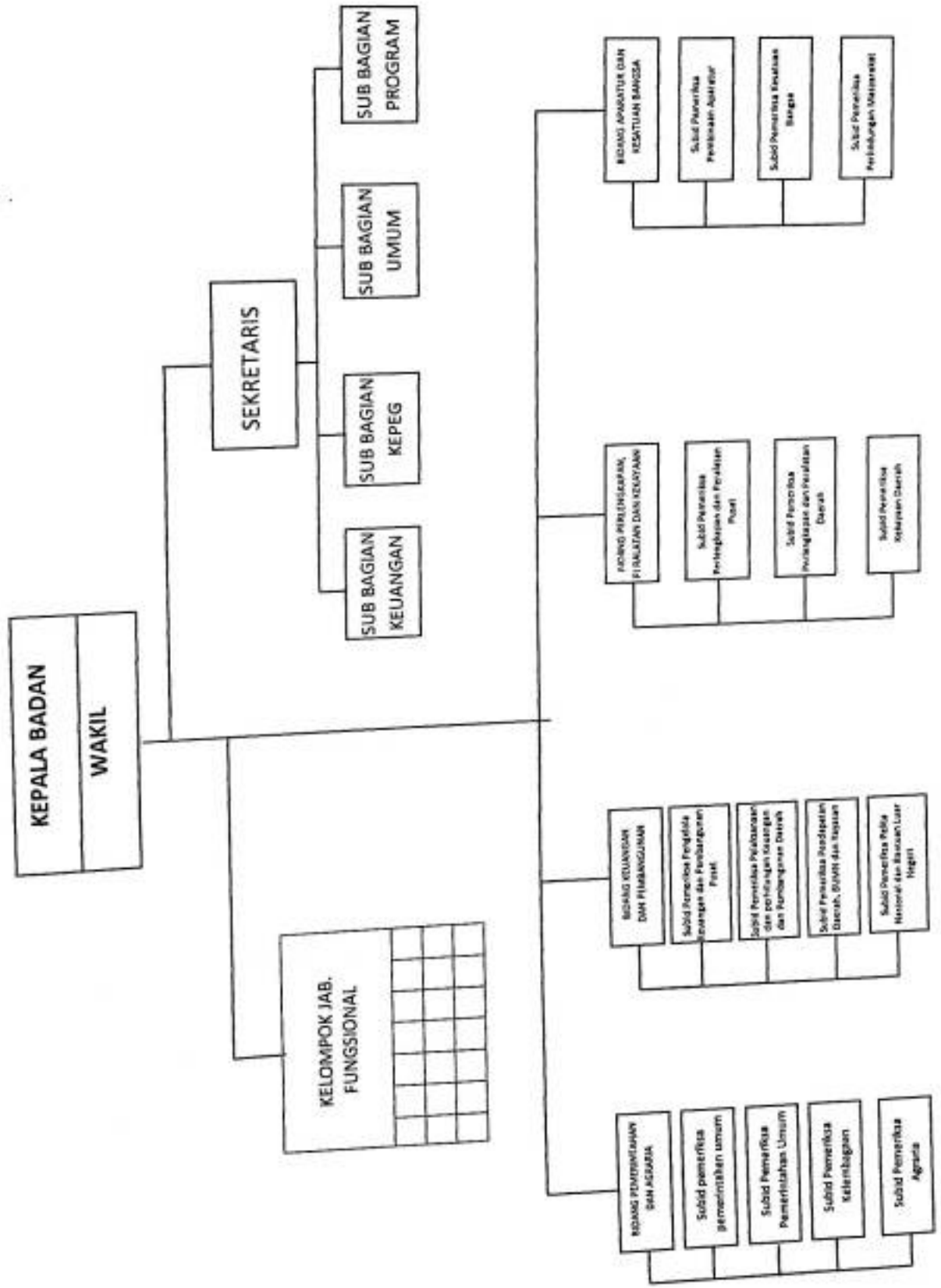
- Anoraga, Pandji. 1992, *Psikologi Kerja*, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 1993, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta, Rineka Cipta
- Bohari, S.H. 1999. *Pengawasan Keuangan Negara*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Hadi, Sutrisno. 1988, *statistic Jilid 2*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Handayanigrat, Soewarno. 1993, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta, Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta, Masagung
- John, Salindeho, 1995, *Pengawasan Melekat Aspek-Aspek Terkait dan Implementasinya*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Katz, Fremont, E. and James. E. Rosenzweig. 1996, *Organisasi dan Manajemen*, Alih Bahasa Hasjimi Ali, Edisi Keempat, Jakarta, Bumi Aksara.
- Kountor, Ronny. 2004, *Metode Penelitian*. Jakarta, PPM
- Moekijat, 1990, *Pengawasan Efektif*, Bandung, CV Pionir Jaya.
- Nawawi, Hadari. 1990, *Administrasi Personalialia Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta, CV. Masaagung.
- _____. 1994, *Pengawasan Melekat Dilingkungan Aparatur Pemerintah*, Jakarta, Erlangga.
- Prawirosusentono, suryadi. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusi, Kebijakan Karyawan Kiat Membangun Oerganisasi*, Yogyakarta, BFKE.
- Saksono, Slamet. 1993. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta, Kanisius.
- Saleh, Ismail. 1988, *Ketertiban dan Pengawasan*, Jakarta, Haji Masagung.

- Siagian, Sondang, P. 1997. *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Rajawali.
- _____. 1996, *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung.
- Situmorang, Victor M. and Yusuf Juhir. 1994, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payman J. 1995. *Pengantar Ekonomi sumber Daya Manusi*, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Steers, Richard M. 1985, *Efektivitas Organisasi*, Alih Bahasa: Magdalena Jamin, Jakarta, Erlangga.
- Stoner. 1996, *Manajemen*, Alih Bahasa : Sindoro, Jakarta PT. Raja Grafindo.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1989, *Manajemen Pembangunan Nasional*, Jakarta, Gunung Agung,
- Westra, Pariata, Sutarto and Ibnu Syamsi. 1996, *Ensiklopedi Administrasi*, Jakarta, CV. Haji Masagung.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajeme*, Jakarta, Rineka Cipta.

B. Dokumen

- Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983, tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat.*
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. KEP/46/M.PAN/4/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan, 2005, Jakarta, CV. Tamita Utama*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1980, tentang Peraturan Pegawai Negeri sipil.*

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
BADAN PENGAWASAN DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN**



DAFTAR PERTANYAAN

I. Petunjuk Pengisian

1. Bacalah angket ini dengan teliti sebelum Bapak/Ibu mengisi atau memberikan jawaban
2. Berilah tanda silang (X) pada salah satu option jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

II. KUESIONER

1. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa para pegawai di unit kerja bpk/ibu telah bekerja berdasarkan rencana kerja yang telah ditetapkan bersama dengan atasan?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang setuju
 - e. Sangat tidak setuju
2. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa atasan bpk/ibu telah memberikan pencerahan kepada bawahan tentang pola kerja berdasarkan prinsip-prinsip pengawasan melekat?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang setuju
 - e. Sangat tidak setuju
3. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa atasan senantiasa berada di tempat kerja untuk memonitor pekerjaan bpk/ibu?
 - a. Sangat setuju
 - b. Setuju
 - c. Ragu-ragu
 - d. Kurang setuju
 - e. Sangat tidak setuju

4. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai di unit kerja bpk/ibu senantiasa bekerja secara konsisten sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

5. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa atasan bpk/ibu selalu mengetahui metode kerja yang bpk/ibu gunakan dalam menangani pekerjaan sehari-hari?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

6. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa untuk menilai pekerjaan bpk/ibu sehari-hari telah tersedia kriteria penilaian pekerjaan yang baku dan jelas?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

7. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa hasil penilaian pekerjaan bpk/ibu senantiasa dikembalikan oleh atasan setelah diperiksa?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

8. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pekerjaan bpk/ibu telah dinilai secara objektif oleh atasan?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

9. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa para pegawai yang berprestasi telah mendapat penghargaan sesuai dengan prestasi yang mereka capai?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

10. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai yang terbukti membuat pelanggaran (bersalah) telah mendapat sanksi sesuai ketentuan yang berlaku?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

11. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai yang berprestasi telah dipromosi pada jenjang yang lebih tinggi?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

12. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa para pegawai telah mendapat pembinaan sebagaimana mestinya?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

13. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai di unit kerja bpk/ibu telah mampu mengoperasikan komputer secara optimal?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

14. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa tidak ada pegawai di unit kerja bpk/ibu yang sering menunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

15. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai di unit kerja bpk/ibu senantiasa menyajikan data/informasi tepat pada saat dibutuhkan?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

16. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa peralatan kerja yang tersedia di unit kerja bpk/ibu seimbang dengan volume pekerjaan sehari-hari?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

17. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai di unit kerja bpk/ibu senantiasa menyajikan data/informasi secara lengkap sesuai dengan yang dibutuhkan?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

18. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai di unit kerja bpk/ibu memiliki motivasi kerja yang tinggi?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

19. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa kualitas peralatan kerja yang tersedia di unit kerja bpk/ibu sangat mendukung kualitas kerja sehari-hari?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju

20. Setujukah bpk/ibu bila dikatakan bahwa pegawai di unit kerja bpk/ibu memiliki kreativitas kerja yang memadai?

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Ragu-ragu
- d. Kurang setuju
- e. Sangat tidak setuju