

**PELAKSANAAN PENGAWASAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN SOLOK**

SKRIPSI

*Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Program Studi
Ilmu Administrasi Negara Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik*



Oleh:

SILVIE OFRANOV
NIM : 2006 / 79334

**PROGRAM STUDI
ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**JURUSAN ILMU SOSIAL POLITIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : Pelaksanaan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok
Nama : SILVIE OFRANOV
NIM : 2006/79334
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

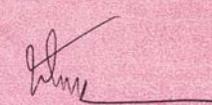
Padang, 27 Januari 2011

Disetujui oleh :

Pembimbing I


Prof. Dr. Azwar Ananda, MA.
NIP. 19610720-198602-1-001

Pembimbing II


Drs. H. Helmi Hasan, M.Pd
NIP.19490614-197503-1-002

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

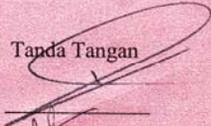
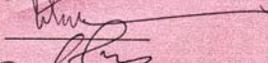
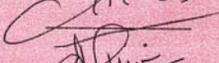
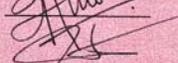
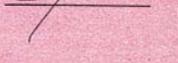
Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang
Pada hari Kamis 27 Januari 2011 pukul 11.30 s/d 13.30 WIB

Pelaksanaan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok

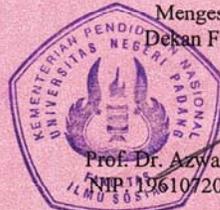
Nama : SILVIE OFRANOV
NIM : 2006/79334
Jurusan : Ilmu Sosial Politik
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 27 Januari 2011

Tim Penguji:

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Prof.Dr. H. Azwar Ananda, MA	
Sekretaris	: Drs. H. Helmi Hasan, M.Pd	
Anggota	: Drs. Yasril Yunus, M.Si	
Anggota	: Drs. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D	
Anggota	: Drs. Hasrul, M.Si	

Mengesahkan:
Dekan FIS UNP,



Prof. Dr. Azwar Ananda, MA.
NIP. 19610720 198602 1 001

ABSTRAK

Silvie Ofranov: NIM. 2006/79334. PELAKSANAAN PENGAWASAN OLEH DINAS PENDIDIKAN UNTUK PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI KABUPATEN SOLOK.

Dinas Pendidikan merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang Pendidikan. Untuk itu perlu adanya pengawasan yang intensif terhadap pegawai agar tercapai kinerja yang baik. Kenyataan dilapangan terlihat masih banyak indikasi masalah yang menunjukkan masih kurangnya kinerja pegawai, selain itu masih kurangnya pengawasan dari atasan terhadap kinerja pegawainya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan oleh Dinas Pendidikan untuk peningkatan kinerja pegawainya dan mengetahui kendala dalam pelaksanaan pengawasan oleh Dinas Pendidikan untuk peningkatan kinerja pegawainya di Kabupaten Solok.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Informan penelitian ditentukan dengan cara *purposive sampling* yaitu menentukan informan dengan memilih informan berdasarkan jabatan, pengalaman dan pemahaman mereka mengenai Pelaksanaan Pengawasan oleh Dinas Pendidikan untuk Peningkatan Kinerja Pegawai di Kabupaten Solok. Jenis data adalah data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara dan studi dokumentasi. Uji keabsahan data dilakukan dengan cara triangulasi sumber. Analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, klasifikasi, interpretasi dan pengambilan kesimpulan.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok terhadap kinerja pegawainya adalah dengan melakukan pengawasan preventif dan represif . Pengawasan preventif dilakukan dengan menentukan aturan tata kerja, menjaga koordinasi dengan komunikasi dan sanksi yang diberikan berupa teguran ringan. Pengawasan represif yaitu dengan cara kooperatif dan verifikatif serta adanya inspeksi langsung kelapangan Untuk itu pada Dinas Pendidikan diharapkan dapat meningkatkan pengawasan untuk peningkatan kinerja pegawai sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku, selain itu perlu adanya sosialisasi dan pelatihan mengenai kinerja yang baik untuk pegawai dan perlu adanya sanksi yang tegas untuk pegawai yang melakukan kesalahan agar tidak terulang dikemudian hari.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pelaksanaan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok”**. Selawat dan salam untuk Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam jahiliyah kepada alam dengan ilmu pengetahuan yang canggih dan modern seperti sekarang ini.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk melengkapi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Administrasi Publik Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang. Selama penulisan skripsi ini penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis menyampaikan rasa penghargaan dan ucapan terimakasih yang setulusnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. Azwar ananda, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang sekaligus selaku pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam penulisan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Drs. Yasril Yunus, M.Si dan Dra.Hj.Aina selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Ilmu Sosial Politik

3. Bapak Drs. H. Helmi Hasan, M.Pd selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, informasi, dan arahan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.
4. Bapak Drs. Yasril Yunus, M.Si, ,Bapak Drs. Dasman Lanin,M.Pd, Bapak Drs. Hasrul, M.Si selaku tim penguji.
5. Bapak Drs. Nurman, M.Si selaku pembimbing akademik
6. Bapak dan Ibu Dosen program studi Ilmu administrasi Negara dan staff tata usaha Jurusan Ilmu Sosial Politik
7. Bapak Drs. H. Dody Osmond, MM selaku Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Solok yang telah memberikan waktu serta data dan informasi yang dibutuhkan penulis.
8. Ibu Delita selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Solok yang telah memberikan waktu serta data dan informasi yang dibutuhkan penulis.
9. Bapak Rusdi, SH selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan, Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Pendidikan Kabupaten Solok yang telah memberikan waktu serta data dan informasi yang dibutuhkan penulis.
10. Bapak Mawardi selaku staff Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Solok yang telah memberikan waktu serta data dan informasi yang dibutuhkan penulis.

11. Ibu Silviadianti selaku staff Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Kabupaten Solok yang telah memberikan waktu serta data dan informasi yang dibutuhkan penulis.
12. Orang tua saya yang selalu menyayangi dan memberi dukugan moril dan materil sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
13. Rekan-rekanku program studi Ilmu Administrasi Negara angkatan 2006, terimakasih atas segala kebaikannya terutama bagi teman-temanku tercinta IAN NR 2006.

Semoga segala bimbingan, bantuan dan perhatian yang telah diberikan untuk penulis selama ini mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi materi maupun teknik penulisan. Untuk itu saran dan kritikan sangat diharapkan untuk kesempurnaan di masa yang akan datang. Semoga penulisan skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah, Pembatasan dan Perumusan Masalah	8
1. Identifikasi Masalah	8
2. Pembatasan Masalah	8
3. Perumusan Masalah	9
C. Fokus Penelitian	9
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	10
1. Manfaat Akademis	10
2. Manfaat Praktis	10
BAB II KAJIAN TEORI	11
A. Kajian Teoritis.....	11
1. Pengawasan	11

a. Pengertian Pengawasan	11
b. Tujuan Pengawasan	14
c. Pentingnya Pengawasan	17
d. Macam-Macam Pengawasan.....	18
e. Prinsip-prinsip Pengawasan	22
f. Teknik Pengawasan	23
2. Kinerja.....	26
a. Pengertian Kinerja.....	26
b. Konsep Strategi Peningkatan Kinerja	28
c. Kriteria Kinerja yang Baik	29
d. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi....	31
e. Pengukuran Kinerja.....	33
B. Kerangka Konseptual	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	42
A. Jenis Penelitian	42
B. Lokasi Penelitian	43
C. Informan Penelitian	43
D. Jenis Data	45
1. Data Primer	45
2. Data Sekunder	45
E. Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	45
1. Wawancara	45

2. Studi Dokumentasi	47
F. Teknik Menguji Keabsahan Data.....	47
1. Teknik Ketekunan Pengamatan.....	47
2. Teknik Triangulasi	48
G. Analisis Data	48
1. Reduksi Data	48
2. Klasifikasi Data	49
3. Interpretasi Data	49
4. Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi.....	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	50
A. Hasil Penelitian.....	50
1. Gambaran Umum tentang Lokasi Penelitian	50
a. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Solok	50
b. Visi dan Misi	51
c. Tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten Solok	51
d. Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Solok..	53
B. Temuan Penelitian dan Pembahasan	60
1. Temuan Penelitian	60
a. Pelaksanaan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok.....	60

b. Kendala dalam Pengawasan oleh Dinas Pendidikan untuk Peningkatan Kinerja Pegawainya di Kabupaten Solok	78
2. Pembahasan.....	82
a. Pelaksanaan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok.....	82
b. Kendala dalam Pengawasan oleh Dinas Pendidikan untuk Peningkatan Kinerja Pegawainya di Kabupaten Solok	92
BAB V PENUTUP	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Solok	52
Tabel 4.2 Jumlah Pegawai Bidang Sekretariat Dinas Pendidikan Kabupaten Solok	61
Tabel 4.3 Jumlah Komputer pada Bidang Sekretariat	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Solok.....	53

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Surat Tugas
- Lampiran II Kritik dan Saran Dosen Penguji dan Pembimbing Seminar Proposal Skripsi
- Lampiran III Surat Pengantar Penelitian
- Lampiran IV Surat Izin Penelitian
- Lampiran V Pedoman Wawancara
- Lampiran IV Surat Keterangan Selesai Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan pola kehidupan manusia yang makin dinamis, tentunya tidak terlepas dari masalah-masalah yang menyertai baik masalah lingkungan, keadilan, ekonomi, hukum dan sebagainya. Masalah tersebut makin hari makin kompleks dan berdampak luas pada masyarakat, sehingga membutuhkan sebuah pemecahan. Semakin kompleks permasalahan kehidupan manusia maka apa yang dikerjakan oleh pemerintah atau administrasi publik juga semakin kompleks. Karena kegiatan administrasi publik bertujuan memenuhi kepentingan publik Atau dengan kata lain bahwa administrasi publik mempunyai kewajiban dalam pemecahan masalah-masalah publik.

Sebagian besar persoalan Administrasi Negara adalah bersumber dari persoalan masyarakat. Masalah-masalah yang timbul dan berkembang dalam masyarakat suatu negara merupakan masalah yang wajib dipecahkan oleh pemerintah, termasuk diantaranya masalah dalam bidang pendidikan. Perkembangan teknologi dalam bidang pendidikan saat ini telah berdampak luas pada peningkatan sumber daya manusia. Sistem jaringan pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam perkembangan kemajuan suatu negara.

Pendidikan adalah sesuatu yang sangat penting saat ini. Pendidikan merupakan hal utama yang harus diperhatikan untuk kemajuan bangsa. Pemerintah sudah mencanangkan wajib belajar 9 tahun untuk semua anak Indonesia, sebagai bentuk apresiasi kepedulian pemerintah pada pendidikan.

Kabupaten Solok merupakan salah satu yang menjadikan pendidikan sebagai pilar pembangunan bagi daerahnya. Pada dasarnya Kabupaten Solok mempunyai tiga pilar pembangunan yaitu, pendidikan, kesehatan dan ekonomi kerakyatan.

Dinas Pendidikan Kabupaten Solok adalah merupakan unsur pelaksanaan otonomi daerah di bidang Pendidikan. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari Dinas Pendidikan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Yang merupakan pelaksanaan dari Peraturan Daerah Kabupaten Solok Nomor. 9 Tahun 2008.

Dalam melaksanakan visi dan misi Dinas Pendidikan maka diturunkan menjadi tugas pokok dan fungsi. Maka tugas pokok Dinas Pendidikan Kabupaten Solok adalah : “Melaksanakan kewenangan otonomi daerah dibidang pendidikan”. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Dinas Pendidikan mempunyai Fungsi sebagai berikut :
:Sekretariat mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis dibidang pendidikan sesuai dengan tugasnya
2. Penyelenggaraan urusan Pemerintahan dan pelayanan umum bidang pendidikan
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas pendidikan

4. Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

(Sumber : LAKIP Dinas Pendidikan Kabupaten Solok tahun 2009)

Mengingat pentingnya fungsi Dinas Pendidikan Kabupaten Solok sebagai unsur pelaksanaan otonomi daerah di bidang Pendidikan., maka pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Solok dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien, karena hal ini sangat berpengaruh besar terhadap kelangsungan aktifitas masyarakat Kabupaten Solok.

Peran seorang Kepala Dinas sangat dituntut untuk mengawasi bawahannya dalam melaksanakan tugas harian. Karena dengan pengawasan yang baik akan ada peningkatan kinerja pegawai yang berdampak positif untuk kemajuan pendidikan masyarakat Kabupaten Solok.

Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh kepala Dinas merupakan pengawasan yang berjenjang. Sistem pengawasan diawali oleh Kepala seksi yang ada pada masing-masing bidang yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Solok. Kemudian Kepala Seksi tersebut akan bertanggung jawab pada Kepala Bidang masing-masing. Setelah itu masing-masing kepala bidang baru akan memberikan laporan mengenai Kinerja pegawai pada kepala Dinas.

Dengan adanya sistem pengawasan yang berjenjang ini, maka perlu adanya fokus pada satu bidang yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Solok. Berdasarkan

Peraturan Bupati Solok nomor 59 tahun 2008 BAB II pada Pasal 3, Susunan organisasi Dinas Terdiri dari :

- a. Kepala Dinas
- b. Sekretariat
- c. Bidang Pembinaan Tk dan SD
- d. Bidang Pembinaan SMP
- e. Bidang Pembinaan SLTA
- f. Bidang Pembinaan Pendidikan Non Formal
- g. Unit Pelaksana Teknis
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

Dari beberapa bagian yang ada di Dinas Pendidikan Kabupaten Solok, maka bagian Sekretariat memiliki tugas “menyelenggarakan pelayan teknis dan administratif kepada seluruh organisasi dilingkungan Dinas Pendidikan yang meliputi urusan perencanaan, monitoring, evaluasi, pelaporan, keuangan serta umum dan kepegawaian.”(Peraturan Bupati Solok nomor 59 tahun 2008 bagian kesati pasal 4 ayat 1).

- a. Pengoordinasian kegiatan kesekretariatan untuk memfasilitasi kelancaran tugas Bidang Pendidikan
- b. Pelaksanaan dan penjabaran peraturan perundang-undangan sesuai ketentuan yang berlaku
- c. Pelaksanaan dan perumusan rencana strategis
- d. Pelaksanaan pelayanan administrasi keluar dan di dalam organisasi
- e. Pelaksanaan fasilitasi kelancaran tugas dan urusan bidang pendidikan

f. Pengkoordinasian penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pendidikan

(Sumber : Peraturan Bupati Solok nomor 59 tahun 2008 bagian kesatu pasal 4 ayat 2)

Berdasarkan tugas dan fungsi bagian Sekretariat pada Dinas Pendidikan ini, maka terlihat bahwa bagian sekretariat memiliki peran penting dalam melaksanakan tugas dinas Pendidikan, begitu pula dalam mengawasi Kinerja Pegawainya agar semua tujuan dapat tercapai.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis pada tanggal 2 Februari sampai dengan 2 Maret 2010, di Dinas Pendidikan Kabupaten Solok terlihat banyak pegawai yang tidak hadir saat jam kerja, padahal ini sangat mempengaruhi aktivitas kerja yang harus ditunaikan oleh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Solok. Selain itu jam kerja yang kita ketahui yaitu dari jam 8 hingga jam 4 sore, seringkali tidak dilaksanakan dengan baik. Ini sesuai dengan observasi awal penulis terhadap laporan absen pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Solok.

Oleh karena itu, Dinas Pendidikan Kabupaten Solok berusaha meningkatkan kualitas kerja bawahannya. Keberhasilan pencapaian kualitas kerja tersebut sangat ditentukan oleh pelaksanaan fungsi-fungsi administrasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan. Pengawasan merupakan suatu proses untuk menempatkan pekerjaan yang telah dilaksanakan, menilainya dan melakukan tindakan koreksi supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Selain itu, dalam melakukan pelayanan administrasi terhadap masyarakat, pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Solok seringkali tidak diselesaikan tepat pada waktunya dan ditunda hingga esok hari. Begitu juga dengan masalah kurangnya respon pegawai dalam melaksanakan perintah dari atasan untuk menyelesaikan suatu tugas yang telah diberikan.

Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan secara intensif dan terarah akan memberikan gambaran mengenai tingkat keberhasilan dan kesalahan dalam pelaksanaan kerja. Pengawasan harus dilaksanakan sedini mungkin agar diperoleh umpan balik untuk melakukan perbaikan bila terjadi kekeliruan atau penyimpangan, sebelum menjadi lebih buruk dan sulit diperbaiki. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Solok mendelegasikan wewenangnya paa masing-masing kepala bidang untuk melaksanakan pemeriksaan dan pengawasan jalannya kegiatan, penetapan target kinerja untuk, memotivasi bawahan dan rekan kerja. Selain itu. Pelaksanaan pengawasan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok tersebut merupakan bagian dari proses pencapaian tujuan dan terwujudkan tujuan organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Solok.

Melihat realita dilapangan, penulis menemukan kurangnya sanksi yang tegas terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai dalam berbagai hal, dengan demikian pegawai tidak punya beban jika harus melakukan kesalahan, karena tidak akan ada sanksi atas kesalahan itu. Selain itu penulis juga melihat kurangnya pemahaman pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Solok mengenai aturan-aturan yang berkenaan dengan tugas Dinas Pendidikan Kabupaten Solok. Hal ini terjadi

karena belum optimalnya sosialisasi yang dilaksanakan oleh atasan mengenai bagaimana Kinerja yang baik. Ini sesuai dengan wawancara awal penulis dengan pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Solok pada sub bagian umum dan kepegawaian.

Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan sekaligus melakukan tindakan perbaikan apabila penyimpangan sudah terjadi dari apa yang sudah direncanakan. Dengan demikian kegiatan pengawasan mengusahakan agar pelaksanaan rencana sesuai dengan yang ditentukan dalam rencana. Oleh karena itu pengawasan dimaksudkan agar tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan atau tidak menyimpang dari rencana yang telah ditentukan, maka Pengawasan mengandung kegiatan pemberian bimbingan / pengarahan, petunjuk atau instruksi.

Pelaksanaan pengawasan oleh Kepala/Pimpinan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pemeriksaan terhadap semua laporan tertulis dan lisan yang disampaikan oleh para pegawai pelaksana.
 2. Mengadakan rapat evaluasi terhadap hasil pekerjaan pegawai dan rapat khusus untuk membahas persoalan-persoalan yang terjadi.
 3. Memberikan bimbingan dan arahan kepada semua pegawai mengenai pelaksanaan tugas
 4. Melakukan tindakan perbaikan terhadap kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.
 5. Memberikan sanksi berupa teguran secara langsung atau peringatan tegas, yaitu mengurangi beban kerja kepada
- (Sumber: Harold Kontz and Cyrill O' Donnel, 1989)

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul : **“Pelaksanaan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok”**

B. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, selanjutnya penulis mencoba mengidentifikasi masalah penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Masih banyak pegawai yang tidak semuanya hadir dalam aktifitas harian.
2. Masih banyak pegawai yang masuk kantor tidak tepat waktu, padahal jam kantor adalah pukul 8 pagi hingga 4 sore
3. Masih belum optimalnya pelayanan administrasi yang diberikan di Dinas Pendidikan Kabupaten Solok
4. Masih belum optimalnya sosialisasi yang dilaksanakan oleh atasan mengenai bagaimana Kinerja pegawai yang baik
5. Kurangnya sanksi berupa teguran secara langsung atau peringatan tegas terhadap pegawainya yang melakukan kesalahan.

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka penulis membatasi masalah pada Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Bidang Sekretariat atau sekretaris Dinas Pendidikan terhadap Kinerja Pegawainya, karena berdasarkan tugas pokok dan

fungsinya, bidang sekretariat adalah bidang yang menyelenggarakan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh organisasi di lingkungan Dinas Pendidikan, maka bidang ini adalah bidang yang paling penting melakukan pengawasan terhadap Kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan Dinas Pendidikan Kabupaten solok.

3. Perumusan Masalah

1. Bagaimana Pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja pegawai oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok ?
2. Apa kendala dalam pengawasan oleh Dinas Pendidikan untuk peningkatan kinerja pegawai nya di Kabupaten Solok ?

C. Fokus Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka fokus penelitian ini adalah bagaimana pelaksanaan Pengawasan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok untuk peningkatan Kinerja pegawainya.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis melakukan penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja pegawainya oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok.

2. Untuk mengetahui Kendala dalam Pelaksanaan pengawasan oleh Dinas Pendidikan terhadap Kinerja pegawainya di Kabupaten Solok.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Secara akademis penelitian ini memiliki beberapa manfaat, antara lain:

1. Untuk memenuhi salah satu syarat ujian sidang sarjana pada program studi Ilmu Administrasi Negara jurusan Ilmu Sosial Politik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.
2. Dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu Administrasi dan Manajemen termasuk pemecahan masalah administrasi khususnya mengenai kegiatan pengawasan dalam Organisasi Publik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini memiliki beberapa manfaat, antara lain:

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pelaksanaan Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Solok.
2. Memberi masukan bagi peneliti lanjutan yang berhubungan dengan Pengawasan untuk Peningkatan Kinerja Pegawai.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritis

1. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya organisasi ke arah cita-cita organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan. Untuk memperoleh pengertian pengawasan yang lebih jelas, peneliti mengutip beberapa pendapat dari para ahli sebagai berikut :

Menurut A.A. Rachmat M.Z, pengawasan didefinisikan sebagai berikut :

“Pengawasan adalah fungsi manajer yang merupakan pengukuran dan perbaikan dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan para bawahannya supaya yakin bahwa sasaran-sasaran perusahaan dan rencana-rencana yang telah dirancang dapat tercapai.”(Rachmat, 1984:131)

Berdasarkan defenisi yang dikemukakan diatas jelas terlihat pengawasan adalah fungsi seorang manajer untuk memngukur dan memperbaiki pelaksanaan kegiatan oleh bawahan, apakah sesuai dengan sasaran dan rencana awal perusahaan / instansi yang telah dirancang.

Mengutip dari pendapatnya Harold Koontz dan Cyrill O'Donnell, Ulbert Silalahi dalam bukunya “Studi Tentang Ilmu Administrasi” menyatakan bahwa :

“pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan kegiatan-kegiatan bawahan untuk menjamin bahwa kejadian-kejadian sesuai dengan rencana-rencana.”(Silalahi, 2003:175)

Pendapat diatas senada dengan pendapat dari A.A Rachmat yaitu untuk mengukur dan memperbaiki pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana.

Pendapat dari Terry yang dikutip oleh Sujamto, mengartikan pengawasan sebagai berikut:

“Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasnya dan mengambil tindakan-tindakan korektif, bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana.”(Sujamto, 1986:17).

Pengawasan disini dimaksudkan untuk mengevaluasi dan mengambil tindakan untuk mengoreksi bila diperlukan.

Selanjutnya pengertian pengawasan dikemukakan Henry Fayol yang dikutip oleh Sarwoto sebagai berikut:

“Pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi-instruksi yang telah dikeluarkan, prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan itu. Pengawasan beroperasi terhadap segala hal, baik terhadap benda, manusia, perbuatan ataupun hal-hal lainnya.” (Sarwoto, 1995:95)

Pendapat mengenai Pengawasan diatas dapat dijelaskan bahwa pengawasan itu merupakan tindakan untuk meneliti semua apakah sesuai rencana, kemudian pengawasan bertujuan untuk menemukan kelemahan sehingga bisa diperbaiki agar tidak terulang lagi.

Selain itu definisi pengawasan dikemukakan pula oleh Sarwoto sebagai berikut : “Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.”(Sarwoto, 1995:19)

Menurut Sondang P. Siagian sebagai berikut :

“Pengawasan ialah suatu proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”(Siagian, 1996:135)

Pendapat lain, Mc Farland membuat definisi pengawasan yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat sebagai berikut :

“Pengawasan ialah suatu proses dimana suatu pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan.” (Handyaningrat, 1996:143)

Pendapat senada juga dikemukakan oleh M. Manullang sebagai berikut :

“Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.”(Manullang, 1990:173)

Berdasarkan definisi diatas yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa pengawasan dilaksanakan agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain pengawasan adalah suatu proses dimana

pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana.

b. Tujuan Pengawasan

Pengawasan sangat penting untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian bahwa : “Pengawasan berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, dilaksanakan berdasarkan strategi dasar organisasi yang telah dirumuskan dan ditetapkan serta dirinci menjadi program dan rencana kerja.”(Siagian,1996:170)

Adapun maksud dari pengawasan yang dikemukakan oleh Handayaniingrat sebagai berikut :

“Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan adalah bukan untuk mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaannya.” (Handayaniingrat, 1996:143)

Selanjutnya Ulbert Silalahi mengemukakan sebagai berikut :

“Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dan sekaligus melakukan tindakan apabila terjadi penyimpangan sudah terjadi dari apa yang sudah direncanakan.”(Silalahi, 2003:177)

Berdasarkan pendapat Handyaningrat dan Ulbert Silalahi diatas dapat terlihat tujuan pengawasan hampir sama, yaitu untuk mencegah adanya kesalahan-kesalahan, sehingga kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana.

Menurut A.A. Rachmat M.Z. pengawasan dimaksudkan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan instruksi serta prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.
3. Untuk mengetahui apakah kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan dan kegagalan-kegagalannya, sehingga dapat diadakan perubahan-perubahan untuk memperbaiki serta mencegah pengulangan kegiatan-kegiatan yang salah.
4. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien dan apakah tidak dapat diadakan perbaikan lebih lanjut, sehingga mendapat efisiensi lebih besar.

(Rachmat, 1984:23)

Menurut A.A Rachmat dapat dijelaskan pengawasan bertujuan untuk mengetahui apakah segala sesuatu sesuai rencana, sesuai intuksi, kemudian untuk mengetahui kelemahan pelaksanaan kegiatan sehingga dapat diperbaiki dan untuk mengetahui apakah segala sesuatu dapat berjalan efisien.

Mengenai tujuan pengawasan, Handyaningrat menyatakan bahwa :
”Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.” (Handyaningrat, 1996:143)

Selanjutnya tujuan pengawasan menurut Ulbert Silalahi sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.

2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan atau digariskan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.
(Silalahi, 2003:181)

Pendapat diatas menjelaskan bahwa tujuan Pengawasan adalah untuk mencegah terjadinya penyimpangan, apakah proses kerja sesuai prosedur, mencegah penggunaan sumber daya dan mencegah penyalahgunaan otoritas

Selain itu Henry Fayol sebagaimana yang dikutip oleh Sarwoto mengemukakan sebagai berikut : “Pengawasan bertujuan menunjukkan dan menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan itu.” (Sarwoto, 1995:95)

Lebih lanjut Manullang mengemukakan tujuan pengawasan sebagai berikut :

“Pengawasan bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang.”
(Manullang, 1990:173)

Dengan demikian dua pendapat diatas menjelaskan tujuan pengawasan yang senada yaitu untuk menunjukkan dan menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan itu.

c. Pentingnya Pengawasan

Faktor keterlambatan dan kurang akuratnya informasi mengenai lingkungan seringkali membuat organisasi tidak dapat berkembang bahkan tidak berfungsi. Termasuk pada organisasi publik yaitu pemerintah daerah sebagai lembaga eksekutif di daerah yang juga mempunyai kewenangan untuk melaksanakan pengawasan dibidang ketertiban, ketentraman, koordinasi dan pengawasan umum pemerintah daerah seperti yang disampaikan oleh Sujamto berikut ini:

“Dalam setiap organisasi terutama organisasi pemerintah, fungsi pengawasan adalah sangat penting karena pengawasan itu adalah suatu usaha untuk menjamin adanya keserasian antara penyelenggaraan pemerintahan dengan masyarakat, untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan secara berdaya guna dan berhasil guna. Hak pengawasan ini merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari kekuasaan eksekutif, oleh karena itu pada instansi terakhir pemerintahlah yang harus bertanggung jawab atas seluruh penyelenggaraan yaitu pengawasan yang termasuk urusan-urusan pemerintah yang meliputi bidang ketertiban, ketentraman, koordinasi dan pengawasan umum pemerintah daerah.” (Sujamto, 1986:66).

Shingga jelas pengawasan sangat penting untuk diterapkan di berbagai bidang kehidupan. Apalagi di era modernisasi ini yang tidak luput dari perencanaan akan kemajuan yang berarti pula membutuhkan pengawasan terhadap konsistensi pelaksanaan dari perencanaan.

d. Macam-macam Pengawasan

Karena pengawasan dapat diterapkan di berbagai bidang kehidupan, maka secara khusus perlu untuk dilakukan klasifikasi jenis atau macam dari pengawasan. Macam pengawasan bukan hanya dibedakan berdasarkan objek

pengawasan tetapi juga berdasarkan subjek pengawasan, waktu pengawasan dan teknik pengawasan.

Sementara itu penggolongan pengawasan berdasarkan waktu pelaksanaan pengawasan salah satunya disampaikan oleh Sujamto sebagai berikut:

- a. Pengawasan preventif; pengawasan yang dilakukan sebelum terjadi suatu tindakan atau sebelum pekerjaan dilaksanakan.
- b. Pengawasan represif, pengawasan yang dilakukan setelah terjadi tindakan-tindakan dengan maksud agar apabila terjadi suatu kesalahan dapat diketahui secara dini pula upaya perbaikan. (Sujamto, 1986:42)

Penggolongan pengawasan yang lebih lengkap baik itu dari segi waktu dan subjek pengawasan disampaikan oleh Handayaniingrat berikut ini:

1. Pengawasan dari dalam (*internal control*)
Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/ unit pengawasan yang dibentuk didalam bentuk organisasi itu sendiri. Aparat/ unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini dipergunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengawasan ini dapat pula dipergunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan.
2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)
Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dan pimpinan organisasi itu atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya
3. Pengawasan preventif
Arti pengawasan preventif ialah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana rencana itu dilaksanakan. Maksud dari pengawasan preventif ini ialah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut:

- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerja;
- b. Membuat pedoman sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan;
- c. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab;
- d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya;
- e. Menentukan system koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan;
- f. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan represif

Pengawasan represif ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Adapun pengawasan represif ini dapat menggunakan sistem-sistem pengawasan sebagai berikut:

a. Sistem kooperatif

- 1) Mempelajari laporan-laporan kemajuan (*progresif report*) dari pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan jadwal rencana pekerjaan.
- 2) Membandingkan laporan-laporan hasil pekerjaan dengan rencana yang telah diputuskan sebelumnya.
- 3) Mengadakan analisa terhadap perbedaan-perbedaan tersebut, termasuk factor-faktor lingkungan yang mempengaruhinya.
- 4) memberikan penilaian terhadap hasil pekerjaan termasuk para penanggung jawabnya.
- 5) Mengambil keputusan atau usaha perbaikannya atau penyempurnaannya.

b. Sistem verifikatif

- 1) Menentukan ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan.
- 2) pemeriksaan tersebut harus dibuat secara periodik atau secara khusus.
- 3) Mempelajari laporan untuk mengetahui perkembangan dari hasil pelaksanaannya.
- 4) Mengadakan penilaian terhadap hasil pelaksanaannya.

- 5) Memutuskan tindakan-tindakan perbaikan atau penyempurnaannya.
- c. Sistem inspektif.
Inspeksi dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksanaannya. Dalam pemeriksaan di tempat (*on the spot inspection*) instruksi-instruksi yang diberikan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan pekerjaan. Inspeksi ini dimaksudkan pula untuk memberikan penjelasan-penjelasan terhadap kebijaksanaan pimpinan.
- d. Sistem investigative
Sistem ini menitikberatkan terhadap penyelidikan/penelitian yang lebih mendalam terhadap suatu masalah yang bersifat negative. Penyelidikan/penelitian ini didasarkan atas suatu laporan yang masih bersifat hipotesa (anggapan). Laporan tersebut mungkin benar dan mungkin salah. Oleh karena itu perlu diteliti lebih mendalam untuk dapat mengungkapkan hipotesa tersebut”
(Handyaningrat, 1996:146).

Pendapat dari Handyaningrat di atas sangat spesifik karena meliputi juga penggolongan sistem pengawasan selain penggolongan pengawasan itu sendiri.

Sementara itu penggolongan pengawasan yang paling umum dan lengkap namun kurang spesifik disampaikan oleh Sarwoto yang menggolongkan pengawasan sebagai berikut:

1. Dilihat dari segi bidang kerja atau objek yang diawasi;
Pengawasan-pengawasan dibidang penjualan, produksi, pembiayaan, pembekalan, kualitas, anggaran belanja, pemasaran dan sebagainya.
2. Dilihat dari subjek atau petugas pengawasan;
Pengawasan intern, ekstern, formal, informal dan sebagainya.
3. Dilihat dari segi waktu pengawasan;
Pengawasan preventif, represif, tengah berprosesnya pengawasan, dan sebagainya.
4. Dilihat dari segi-segi lainnya;

Pengawasan-pengawasan umum, khusus, langsung, tak langsung, mendadak, teratur, terus-menerus, menurut kekecualian dan sebagainya (Sarwoto, 1986:99).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas mengenai macam-macam pengawasan, maka peneliti mengambil pendapat Handyaningrat karena penggolongan pengawasannya lebih lengkap baik itu dari segi waktu dan subjek.

e. Prinsip-prinsip Pengawasan

Untuk mencapai sasaran dan tujuan dari pengawasan maka subjek pengawasan baik dalam bentuk instansi maupun perorangan perlu memperhatikan prinsip-prinsip dari pengawasan. Handyaningrat menjelaskan prinsip-prinsip pengawasan tersebut sebagai berikut:

1. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
2. Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
3. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*), berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan (*rechmatigheid*) dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan (*doelmatigheid*).
4. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
5. Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti (*accurate*) dan tepat.
6. Pengawasan harus bersifat terus-menerus.
7. Hasil pengawasan harus dapat memberi umpan balik (*feedback*) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang (Handyaningrat, 1996:149-150).

Pendapat diatas menjelaskan prinsip pengawasan yaitu berorientasi pada tujuan organisasi, berorientasi pada kebenaran, harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan, harus berdasarkan standar yang objektif, teliti dan tepat, harus bersifat terus menerus, serta hasilnya dapat memberi umpan balik terhadap perbaikan pelaksanaan pada waktu yang akan datang.

Sementara itu, Siagian dengan memakai kata “sifat” untuk menunjukkan hal-hal yang harus diperhatikan dalam pengawasan, mengemukakan sifat-sifat pengawasan sebagai berikut:

1. Pengawasan harus bersifat “*fact finding*”
2. Pengawasan harus bersifat preventif
3. Pengawasan diarahkan pada masa sekarang
4. Pengawasan hanyalah sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi.
5. Pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan
6. Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien
7. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menentukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan
8. Pengawasan harus bersifat membimbing
(Siagian, 1996:137).

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip pengawasan diatas maka diharapkan tujuan dan sasaran pengawasan itu tercapai. Maka dengan demikian peneliti setuju dengan pendapat Handyaningrat karena prinsip yang dikemukakan cukup spesifik.

f. Teknik Pengawasan

Sementara itu Siagian mengelompokkan teknik pengawasan kedalam dua kelompok yaitu teknik pengawasan langsung dan teknik pengawasan tidak langsung. Secara lengkap beliau mengelompokkannya sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung (*direct control*)

Yang dimaksud dengan pengawasan langsung ialah apabila pimpinan organisasi mengadakan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

- a. Inspeksi langsung,
- b. “*on the-spot observation*”,
- c. “*on the-spot report*”

2. Pengawasan tidak langsung (*indirect control*)

Yang dimaksud dengan pengawasan tidak langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan

(Siagian, 1996:139).

Pendapat diatas menjelaskan Pengawasan dapat dilakukan dengan dua

cara yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung. Diantara dua teknik pengawasan diatas yang baik digunakan adalah pengawasan langsung oleh pimpinan organisasi tersebut.

Selain itu teknik pengawasan menurut Manullang adalah sebagai berikut :

1. Peninjauan pribadi

Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

2. Pengawasan melalui laporan lisan

Pengawasan ini dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan, dilakukan dengan cara wawancara kepada orang-orang tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang diketahui terutama tentang hasil sesungguhnya yang ingin di capai bawahan.

3. Pengawasan melalui laporan tertulis

Adalah merupakan suatu pertanggung jawaban bawahan kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakan, sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan.

4. Pengawasan melalui hal-hal yang bersifat khusus, didasarkan kekecualian(*control by exeption*).

Adalah sistem atau teknik pengawasan dimana ini ditujukan kepada Soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa istimewa.
(Manullang,1974 : 98)

Pendapat diatas sebenarnya hampir sama dengan pendapat sebelumnya, tapi teknik pengawasan yang dijelaskan disini lebih spesifik dengan melalui empat teknik yaitu peninjauan pribadi, pengawasan melalui laporan lisan, laporan tertulis dan melalui hal-hal yang bersifat khusus, didasarkan kekecualian.

g. Langkah-langkah Pengawasan

Banyak ahli yang menyampaikan pendapatnya mengenai langkah-langkah pengawasan ini, namun secara sustansi adalah sama, yang berbeda terletak dari generalisasi dan spesifikasi, serta penggunaan kata dan susunan kata. Berikut ini adalah beberapa pendapat dari para ahli mengenai langkah-langkah pengawasan :

Pendapat Terry yang dikutip oleh Sarwoto menjelaskan langkah-langkah pengawasan sebagai berikut:

1. Penentuan ukuran atau pedoman baku (standar)
Standar secara singkat dapat diartikan sebagai suatu nilai yang digunakan sebagai titik referensi untuk membandingkannya dengan nilai yang lain. (Rue&Byars, 1992:460) standar digunakan sebagai alat ukur pengontrolan atau yang menggambarkan hasil pekerjaan yang dikehendaki. Menetapkan suatu standar akan memberi suatu nilai atau petunjuk yang menjadi suatu ukuran atau model sehingga hasil-hasil yang nyata dapat dibandingkan. Standar dapat ditemukan pada rencana organisasi yang bersangkutan, tetapi

untuk penentuan lebih terperinci standar masih harus diadakan secara khusus.

2. Penilaian/pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah atau senyatanya dikerjakan.

Menilai/mengukur pekerjaan yang sedang atau telah dilaksanakan dapat dilakukan dengan laporan (lisan/tertulis), buku catatan harian tentang isi, bagan, jadwal/grafik produksi, inspeksi/pengawasan langsung, pertemuan/konferensi dengan petugas yang bersangkutan, atau observasi secara pribadi.

3. Perbandingan antara pelaksanaan dengan ukuran atau pedoman baku yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi. Langkah ini pada dasarnya adalah membandingkan hasil kerja para pelaksana dengan standar yang telah ditentukan dengan maksud untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan-perbedaan dan untuk mengetahui berapa besar perbedaan itu untuk kemudian menentukan apakah perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak. Keputusan untuk memperbaiki penyimpangan itu tentu saja didahului oleh suatu analisis yang seksama yang kemudian diambil suatu keputusan.

4. Perbaikan atau pembetulan terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Tindakan perbaikan dilakukan bila kinerja menyimpang atau tidak sesuai atau belum memenuhi standar. Melalui tindakan koreksi atau perbaikan atas suatu penyimpangan, diharapkan pelaksanaan kerja akan berjalan sebagaimana mestinya. Tindakan korektif dapat merupakan tindakan yang sangat sederhana seperti pemberian petunjuk/instruksi terhadap bawahan tentang bagaimana bekerja dengan baik (Sarwoto, 1995:28).

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Hasil kerja, prestasi kerja, atau kinerja merupakan istilah lain dari *performance*. Istilah yang digunakannya saja yang berbeda-beda, namun arti

dan maksudnya adalah sama. Beberapa pengertian kinerja dapat kita lihat dari uraian berikut ini:

1. Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* memberikan defenisi kinerja karyawan sebagai berikut: “Kinerja adalah suatu hasil yang didapat dari seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu”. (Hasibuan, 1990: 105).
2. Dalam bukunya “Manajemen” Maman Ukas mengemukakan bahwa definisi kinerja yaitu: “Kinerja adalah pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran-sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan, dan atau dengan memperlihatkan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum” (Maman Ukas, 1999: 248)
3. Menurut Lloyd Baird dalam bukunya *Managing Performance* “kinerja diartikan sebagai suatu proses yang diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan. Adapun proses menunjukkan bagaimana pekerjaan terlaksana” (Baird, 1986: 11).

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Selain itu Menurut Helfert, kinerja didefinisikan sebagai berikut :

“Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki”.
(Helfert, 1996)

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas, tampak bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi privat atau publik, dan pada periode tertentu, dimana hasilnya dapat dinikmati oleh orang yang berhubungan atau berkepentingan dari hasil kerjanya tersebut.

b. Konsep Strategi Peningkatan Kinerja

Dalam kerangka konsep penyusunan strategi peningkatan kinerja, maka langkah yang akan dilakukan adalah mengembangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan di tahun yang akan datang, terutama mengantisipasi perkembangan lingkungan internal maupun eksternal sebagai konsekuensi dari perkembangan era globalisasi dan penerapan liberalisme ekonomi.

Sandra J.Hale (dalam Salusu, 1998) menyatakan bahwa dua cara utama bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi adalah (1) memusatkan pada misi yang berorientasi kepada komitmen dan (2) memastikan bahwa seluruh pegawai dilibatkan sepenuhnya dalam mengelola pekerjaannya.

Rummler dan Branche (dalam Salusu, 1998) mengemukakan tiga tingkatan kinerja yaitu: tingkat organisasi (*organization level*), tingkat proses (*process level*), dan tingkat tugas/pelaksana tugas (*Job/performer level*).

Tingkat organisasi (*organizational level*) menekankan pada hubungan organisasi dengan pasar dan fungsi-fungsi utamanya yang tergambar dalam kerangka dasar struktur organisasi serta mekanisme kerja yang ada. Variabel yang mempengaruhi kinerja pada tingkat ini mencakup strategi-strategi tujuan yang meliputi keseluruhan kerja organisasi, dimana pengukurannya perlu memperhatikan struktur organisasi dan penggunaan atau alokasi sumber daya yang ada secara tepat.

c. Kriteria Kinerja yang Baik

Kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Tanpa adanya kinerja berarti tidak ada upaya untuk mencapai hasil atau target. Tanpa adanya kinerja maka tidak akan terjadi sesuatu perubahan sedikitpun. Dari kualitas kinerja inilah nantinya yang akan berpengaruh pada hasil. Kualitas kinerja berkorelasi positif dengan hasil.

Menurut Kusnadi, Kinerja yang baik sebaiknya memiliki karakteristik sebagai berikut;

1. Rasional, kinerja yang baik seharusnya diterima oleh akal sehat, tidak ada kinerja yang baik yang tidak rasional.
2. Konsisten, kinerja yang baik seharusnya sejalan dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan tujuan organisasi.
3. Tepat, kinerja yang baik seharusnya dinyatakan secara tepat dan jelas serta tidak menimbulkan kemenduan penafsiran.
4. Efisien, kinerja yang baik sedapat mungkin melalui pengorbanan dana yang minim dengan hasil yang memuaskan.
5. Tertantang, kinerja yang baik sebaiknya memberikan tantangan yang tinggi bagi pelakunya dan diupayakan menjadi motivasi yang efektif
6. Terarah, kinerja yang baik seharusnya terarah kepada suatu tujuan tertentu, dapat melalui garis komando/lepas.
7. Disiplin, kinerja yang baik seharusnya dikerjakan melalui disiplin yang tinggi.
8. Sistematis, kinerja yang baik seharusnya dilakukan secara sistematis dan tidak acak
9. Dapat dicapai, kinerja yang baik diarahkan dapat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.
10. Disepakati, kinerja yang baik seharusnya disepakati oleh semua pihak yang terkait, baik dari pimpinan puncak sampai kepada pelaksana terendah.
11. Terkait dengan waktu, kinerja yang baik seharusnya dikaitkan dengan waktu yang telah terukur.

12. Berorientasi kepada kerjasama kelompok, kinerja yang baik seharusnya diarahkan kepada kerjasama kelompok. Kinerja kelompok umumnya lebih efektif dan efisien dibandingkan kinerja individu.
(Kusnadi, 2002).

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Yuwono dkk. (2002:23) mengemukakan pendapat yang berkaitan dengan konsep kinerja organisasi, bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai (*value chain*) yang ada pada organisasi. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sesungguhnya memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan dari unit-unit organisasi, di mana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas seluruh aktivitas sesuai dengan tujuan organisasi.

Dengan munculnya berbagai paradigma, di mana organisasi harus digerakkan oleh *customer focus*, suatu sistem kinerja organisasi yang efektif memiliki beberapa syarat (Lynch & Cross, 1993:328) sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan perspektif pelanggannya;
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas dengan menggunakan pandangan dan orientasi pada kebutuhan pelanggan;
3. Membutuhkan penilaian yang menyeluruh dari berbagai aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi kepuasan pelanggan;
4. Kinerja organisasi harus diketahui oleh seluruh anggota organisasi sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengenali masalah-masalah yang dihadapi organisasi.
(dalam Tangkilisan, 2005:178)

Yuwono dkk. (2002:53) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.

Atmosoeperto (2001:11-19) mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seperti berikut ini:

1. Faktor eksternal yang terdiri dari:
 - a. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal;
 - b. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar;
 - c. Faktor sosial, yang orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2. Faktor internal yang terdiri dari:
 - a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi;
 - b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada;
 - c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan;
 - d. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

(dalam Tangkilisan, 2005:181-182)

Dari keseluruhan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa ada begitu banyak faktor yang dianggap oleh para penulis sebagai faktor yang dominan dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh suatu organisasi. Faktor tersebut bisa disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun oleh faktor eksternal organisasi. Ada yang mempersoalkan peralatan, sarana, prasarana, atau teknologi sebagai faktor dominan, ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi, dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi, serta efektivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi.

e. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataukah menilai perilaku (*personality*). Oleh karena itu, suatu organisasi seharusnya membedakan antara *outcome* (hasil), perilaku (proses), dan alat pengukur kinerja yang tepat.

Suatu kinerja yang tidak terukur dan tidak diukur akan cenderung menyimpang keluar dari tujuan yang diharapkan dan akibatnya kinerja

menjadi tidak efektif dan efisien. Pengukuran kinerja mutlak diperlukan guna memastikan dan menyesuaikan dengan tujuan dan target yang diharapkan. Melalui pengukuran pula maka akan dapat diperhitungkan tingkat efektifitas dan efisiennya.

Menurut Siegel dan Marconi (1989:199), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian operasional dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Atkinson (1995:46) adalah pengukuran kinerja dari suatu aktivitas ataupun suatu rantai nilai (dalam Tangkilisan, 2003:107).

Untuk dapat membuat suatu pengukuran maka manajer harus membuat standar. Standar adalah ukuran kuantitas minimal yang harus dipenuhi untuk melakukan suatu kinerja. Secara sederhana standar didefinisikan sebagai kriteria kinerja (*criteria of performance*). Tanpa standar maka sangat sulit untuk mengukur kualitas kinerja. Standar merupakan syarat mutlak bagi keberadaan kinerja. Jika standar telah dirumuskan secara benar dan alat pengukuran telah tersedia maka penilaian atas kinerja yang sesungguhnya dan yang diharapkan akan dapat mudah dilakukan.

Standar kinerja yang baik seharusnya mencerminkan berbagai posisi sesuai dengan struktur organisasi dan operasionalisasi dari setiap organisasi yang ada di dalam struktur organisasi tersebut. Dengan adanya standar pengukuran maka akan semakin mudah melakukan koreksi

penyimpangannya. Standar kinerja akan memberikan kemudahan bagi yang menciptakannya. Umumnya manajer yang ahli dan baik akan mengetahui dengan tepat berbagai tindakan koreksi yang perlu diambil jika terjadi penyimpangannya. Koreksi atas penyimpangan merupakan fokus utama perbaikan kinerja berkelanjutan sebagai bagian dari sistem manajemen keseluruhan dan sebaiknya dikaitkan atau dihubungkan dengan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengarahan, penganggaran dan pengawasan).

Hansen dan Mowen (1889:845) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai fondasinya. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan (dalam Tangkilisan, 2003:108).

Levine dkk (1990) dalam Dwiyanto (1995) mengemukakan tiga konsep yang dapat dijadikan acuan untuk mengukur kinerja organisasi publik, yakni responsivitas (*responsiveness*), tanggungjawab (*responsibility*), dan akuntabilitas (*accountability*).

Responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan

keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik, maka kinerja organisasi tersebut akan dinilai semakin baik.

Responsibilitas menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan serta kebijaksanaan organisasi, maka kinerjanya akan dinilai semakin baik.

Sedangkan akuntabilitas mengacu pada seberapa besar pejabat politik dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya, atau setidaknya sebagian besar kegiatannya, dan keinginan para wakil rakyat. Semakin banyak tindak lanjut organisasi tersebut dinilai semakin baik.

Selain ketiga indikator kinerja tersebut, lazim juga dipergunakan indikator lain yang lebih bersifat khusus (Mulyadi dan Setiawan, 1999), yaitu:

1. Membangun kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*);
2. Produktivitas kerja karyawan;
3. Menghasilkan *financial returns* yang memadai.
(dalam Tangkilisan, 2005:171)

Adapun pengukuran dan manfaat penilaian kinerja organisasi dikatakan oleh Bastian (2001:330) akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus

(berkelanjutan). Secara terperinci, Bastian mengemukakan peranan penilaian pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi;
 2. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati;
 3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya;
 4. Memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati;
 5. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi;
 6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
 7. Membantu proses kegiatan operasi;
 8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif;
 9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;
 10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.
- (dalam Tangkilisan, 2005:174)

Jika disimak lebih lanjut mengenai konsep kinerja organisasi, maka Larry D. Stout dalam Bastian (2001) mengemukakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui proses. Sedangkan James B. Whittaker dalam Bastian (2001) berpendapat bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan (Bastian, 2001:33)

yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini:

1. Indikator masukan (*inputs*), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa, yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*), yaitu sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefit*), yaitu sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*), yaitu pengaruh yang ditimbulkan, baik positif maupun negatif, pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan. (dalam Tangkilisan, 2005:175)

Dwiyanto dkk. (2002:48-49) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap sebagai berikut:

1. Produktivitas
Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dan *output*.
2. Orientasi Kualitas Layanan kepada Pelanggan
Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik
3. Responsivitas
Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.
(dalam Tangkilisan, 2005:178)

Menurut T.R Mitchel, yang dikutip Sedarmayanti (2001:51) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui dimensi sebagai berikut:

1. *Quality Of Work* (Kualitas Kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan Waktu)
3. *Initiative* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

Sedangkan menurut Agus Dharma (2001:154), menyatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan/ dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses/ pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan

Dengan demikian peneliti mengambil indikator kinerja yang dinyatakan oleh T.R Mitchel, yaitu *Quality Of Work* (Kualitas Kerja), *Promptness* (Ketepatan Waktu), *Initiative* (Inisiatif), *Capability* (Kemampuan), *Communication* (Komunikasi)

B. Kerangka Konseptual

Dalam suatu organisasi, seorang pimpinan harus mengarahkan pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi agar segala aktivitas yang dilakukan dalam organisasi sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi. Salah satu tugas pimpinan adalah menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana kebijakan serta ketentuan yang telah ditetapkan.

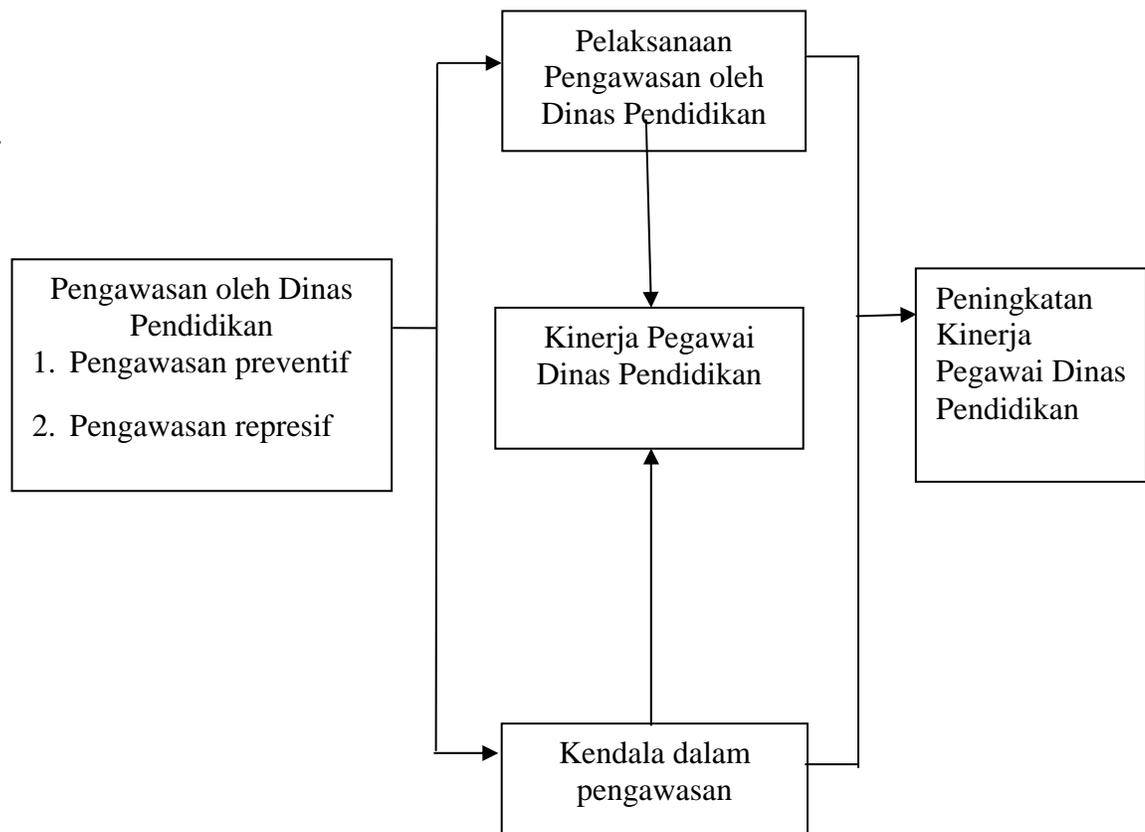
Pengawasan adalah proses dimana atasan ingin mengetahui hasil dari pekerjaan bawahan apakah sesuai dengan rencana atau prosedur agar dapat mengetahui tingkat kesalahan yang dilakukan para pegawai. Oleh karena pengawasan dimaksudkan agar tujuan yang dicapai sesuai dengan atau tidak menyimpang dari rencana yang telah ditentukan, maka kegiatan pengawasan mengandung kegiatan pemberian bimbingan, petunjuk atau instruksi.

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

Sedangkan Kinerja organisasi adalah hasil pekerjaan dalam suatu unit kerja atau organisasi yang sistematis yang memiliki kriteria dan standar dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi merupakan proses penentuan secara priodik efektifitas operasional suatu organisasi dan sumber daya yang dimiliki berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk meningkatkan Kinerja pegawai maka diperlukan Pengawasan yang baik oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok, sehingga perlu adanya pemahaman mengenai Pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai nya dengan menggunakan pengawasan preventif dan represif, serta kendala dalam pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Solok, seperti digambarkan pada gambar 2.1. kerangka konseptual dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan pengawasan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok adalah Pengawasan Preventif dan Represif. Pengawasan preventif dilakukan dengan cara menentukan aturan yang berhubungan dengan sistem prosedur yaitu berupa acuan-acuan untuk kinerja dan pengawasan, selain itu dengan cara membuat pedoman yaitu berupa sosialisasi mengenai kinerja pegawai namun pada kenyataannya sosialisasi tersebut belum dilakukan. Selanjutnya menentukan sistem koordinasi yaitu dengan menjaga komunikasi antar pegawai dan pegawai dengan atasan. Yang paling penting adanya penetapan sanksi bagi pejabat yang melakukan penyimpangan, namun kenyataannya Dinas Pendidikan hanya memberikan teguran ringan bagi pegawai yang melakukan kesalahan. Kemudian pengawasan reprsif dilakukan dengan sistem kooperatif yaitu dengan mempelajari laporan laporan kinerja pegawai berupa LAKIP yang dibuat setiap tahun, namun laporan kinerja per bulan tidak ada. Kemudian perlu memperhatikan analisa terhadap perbedaan termasuk faktor lingkungan seperti kelengkapan sarana dan prasarana. Selain itu mengambil keputusan dan usaha perbaikan, namun inisiatif pegawai untuk menyelesaikan

pekerjaan masih kurang. Selain itu dengan sistem verifikasi yaitu dengan menentukan ketentuan prosedur pemeriksaan dengan pengawasan berjenjang dan adanya pemeriksaan secara periodic dengan melakukan rapat pimpinan dan staff. Kemudian adanya sistem inspeksi yaitu Kepala Sub Bagian turun langsung kelapangan untuk melihat pegawai melaksanakan pekerjaan.

2. Kendala yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internalnya yaitu dari orang-orang yang ada pada Dinas Pendidikan itu sendiri, seringkali tidak ada ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan yang telah diprogramkan jadwalnya. Selain itu atasan yang sering dinas luar akan mengakibatkan terkendalanya pekerjaan yang harus diselesaikan pada Dinas Pendidikan. Pergantian pimpinan dan mutasi pegawai yang terjadi pada Dinas Pendidikan juga merupakan kendala Dinas Pendidikan dalam melakukan pengawasan, karena pekerjaan yang sebelumnya dilakukan pegawai yang dimutasikan, maka harus dialihkan kepada pegawai lain. Sedangkan Faktor eksternal yang menjadi kendala oleh Dinas Pendidikan dalam melakukan pengawasan yaitu seringkali terjadi pemadaman listrik bergilir oleh PLN sehingga pegawai susah untuk melanjutkan pekerjaan. Begitu pula dengan seringkali terjadi penundaan pencairan dana dari pusat juga mengakibatkan pekerjaan yang dilakukan menjadi terlambat. Bencana seperti gempa bumi yang mengakibatkan banyak bangunan yang rusak, data-data sebelumnya menjadi tidak lengkap

B. Saran

Sehubungan dengan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan yang dilakukan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Solok hendaknya lebih ditingkatkan lagi. Dinas Pendidikan hendaknya lebih banyak memberikan sosialisasi dan pelatihan-pelatihan mengenai kinerja untuk pegawainya agar mereka dapat memahami aturan-aturan yang berlaku dan dapat mengerjakan tugas sesuai dengan rencana semula dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu perlu adanya laporan kinerja pegawai setiap bulannya, maka dapat diketahui sejauh mana pekerjaan yang diselesaikan oleh pegawai.
2. Sanksi yang diberikan oleh Dinas Pendidikan terhadap pegawai yang melakukan kesalahan harus lebih tegas dan memberikan efek jera bagi setiap pihak yang melakukan pelanggaran agar pelanggaran-pelanggaran tersebut tidak terus berulang dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku-Buku :

- A.A Rachmat. 1984. *Manajemen Suatu Pengantar*. Bandung : Alfabeta
- Agus Dharma. 2001. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: rajawali Press
- Agus Dwiyanto. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Fakultas Sosial Politik UGM
- Burhan Ashshofa. 1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Renika Cipta.
- Byars, Llyod. L. 1991. *Human Resources Management*. Richard D. Irwin, Inc.
- Dahlan Yakub. 2001. *Kamus Sosiologi Antropologi*. Surabaya : Indah.
- Erick.A Helfert. 1996. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Buku Satu Salemba Empat
- HMA Kusnadi. 2002. *Masalah, Kerjasama, Konflik dan Kinerja (Kontemporer dan Islam)*. Malang: Taroda..
- Hessel T Nogi. 2003. *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Ballairung
- _____. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grafindo.
- Koontz, Harold, O'Donnell, C. & Weinrich, H. 1980. *Management, Seventh Edition*. Japan: McGraw-Hill, Inc.
- Lexy J Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung :PT Rosda Karya.
- Maman Ukas. 1999. *Manajemen (Konsep, Prinsip, dan Aplikasi)*. Bandung: CV. Ossa Promo Bandung
- Manullang. 1974. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Aksara
- _____. 1990. *Pokok-pokok Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- M Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Salusu. 1998. *Pengambilan Keputusan Startegik: Untuk Organisasi Kinerja dan Organisasi Profit*. Jakarta: Gramedia
- Sarwoto. 1995. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Sedarmayanti. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya
- Soewarno Handayaniingrat. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Sondang P Siagian. 1996. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT Gunung Agung
- Sony Yuwono, dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sujamto. 1986. *Beberapa Pengertian di Bidang Pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ulbert Silalahi. 2003. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung : Sinar Baru Algensindo