

PELAKSANAAN PENGAWASAN DI KEMENTERIAN AGAMA KOTA PADANG PANJANG

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana
Pendidikan Strata Satu (S1)*



Oleh

SONIA RESKINA RUSTAM
NIM. 15002110

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PELAKSANAAN PENGAWASAN DI KEMENTERIAN AGAMA
KOTA PADANG PANJANG**

Nama : Sonia Reskina Rustam
NIM/TM : 15002110/2015
Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, November 2019

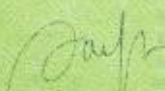
Disetujui Oleh

Ketua Jurusan



Drs. Syahril, M.Pd, Ph.D
NIP. 19630424 198811 1 001

Pembimbing



Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd
NIP. 19760921 200801 1 010

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan Tim Penguji
Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan,
Universitas Negeri Padang

Judul : Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama
Kota Padang Panjang
Nama : Sonia Reskina Rustam
NIM : 15002110
Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, November 2019

Tim Penguji,

Nama

Tanda Tangan

1. Ketua : Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd

1.....

2. Anggota : Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati, M.Ed

2.....

3. Anggota : Yulianto Santoso, M.Pd

3.....

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sonia Reskina Rustam
NIM/TM : 15002110/2015
Jurusan : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan
Judul : Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama
Kota Padang Panjang

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang saya buat ini benar-benar karya tulis saya sendiri dan benar-benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulis skripsi ini merupakan hasil plagiat, maka saya bersedia bertanggung jawab dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Padang, November 2019
Saya yang menyatakan



Sonia Reskina Rustam
NIM. 15002110

ABSTRAK

Sonia Reskina Rustam. 2019. Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang. Skripsi. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh berbagai permasalahan bahwa belum maksimalnya pelaksanaan pengawasan yang ditemukan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggali informasi tentang pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang yang dilihat dari aspek 1) penetapan standar 2) penilaian 3) tindak lanjut.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Populasi dalam penelitian adalah pegawai di Kementerian Agama Kota Padang Panjang yang berjumlah 54 pegawai. Sedangkan jumlah sampel adalah 38 pegawai yang diambil dari populasi menggunakan teknik *Proportional Incidentil Random Sampling*. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket model skala likert dengan lima pilihan jawaban setelah diuji dengan validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS versi 16.0

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang pada aspek 1) penetapan standar berada pada kategori cukup dengan skor capaian 72,15%, 2) penilaian berada pada kategori cukup dengan skor capaian 68,95%, 3) tindak lanjut berada pada kategori kurang baik dengan skor capaian 63,28%. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang berada pada kategori cukup dengan skor 68,12%.

Kata Kunci: Pelaksanaan Pengawasan

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah serta petunjuk-Nya, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: “Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang” skripsi ini ditulis untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana pendidikan. Program studi Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang.

Penyelesaian skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan, motivasi dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Dr. Syahril, M.Pd. Ph.D dan Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Dr. Hanif Al Kadri, M.Pd selaku pembimbing yang telah membantu penulis dengan semangat dan motivasinya untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ketua dan sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
5. Seluruh dosen, staf dan karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
6. Kepala Kementerian Agama Kota Padang Panjang selaku pimpinan yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
7. Pimpinan perpustakaan beserta karyawan dan karyawan perpustakaan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Perpustakaan Universitas Negeri Padang.
8. Teristimewa buat Ibu dan ayah yang telah mengasuh, mendidik, dan membimbing penulis dengan penuh kasih sayang, serta memberikan dukungan moril, material, dan do'a. Kepada abang, kakak dan adik-adik yang selalu memberikan dukungan moril, material, dan motivasi untuk penulis. Sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan menjadi sarjana.

9. Tidak lupa kepada teman-teman seperjuangan angkatan 2015 yang selalu memberikan bantuan dan semangat baik secara moril spiritual kepada penulis.
10. Semua pihak yang ikut membantu baik secara langsung maupun tidak dalam rangka penyelesaian skripsi ini.
11. Seluruh rekan seperjuangan mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang dan semua pihak yang ikut memberikan dorongan demi penyelesaian skripsi ini.

Penulis berdoa semoga Allah SWT membalas segala bantuan yang telah diberikan dengan pahala yang belipat ganda. Aamiin ya rabbal alamin. Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini masih terdapat berbagai kekurangan dan kesalahan, untuk itu kritikan dan saran yang membangun dari pembaca sangat diharapkan guna kesempurnaan skripsi ini, mudah-mudahan dapat memberikan manfaat untuk peningkatan kinerja pegawai.

Padang, Oktober 2019

Penulis

Sonia Reskina Rustam

Nim.15002110/2015

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	3
C. Pembatasan Masalah.....	4
D. Perumusan Masalah	4
E. Pertanyaan Penelitian.....	4
F. Asumsi Penelitian	5
G. Tujuan Penelitian	5
H. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN TEORI.....	6
A. Kajian Pustaka	6
1. Pengertian Pengawasan	6
2. Pentingnya Pengawasan	8
4. Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan.....	11
3. Teknik-teknik Pengawasan.....	12
5. Indikator Pelaksanaan Pengawasan	14
B. Penelitian Relevan	20
C. Kerangka Berpikir.....	21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	23
A. Jenis Penelitian.....	23
B. Defenisi Operasional Variabel Penelitian	23
C. Populasi dan Sampel	24
D. Jenis dan Sumber Data.....	27
E. Instrumentasi dan Teknik Pengumpulan Data	27
F. Teknik Analisis Data.....	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	33

B. Pembahasan Hasil Penelitian	39
C. Keterbatasan Penelitian.....	45
BAB V PENUTUP.....	46
A. Kesimpulan	46
B. Saran	46
DAFTAR PUSTAKA	48
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Berpikir Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang.....	22
--	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Indikator Pelaksanaan Pengawasan	15
Tabel 2. Populasi Pegawai di Kementerian Agama Kota Padang Panjang.....	24
Tabel 3. Jumlah Sampel Penelitian di Kementerian Agama Kota Padang Panjang	26
Tabel 4. Skala Kategori Penilaian.....	31
Tabel 5. Distribusi Data Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang pada Aspek Penetapan Standar	32
Tabel 6. Distribusi Data Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang pada Aspek Penilaian.....	34
Tabel 7. Distribusi Data Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang pada Aspek Tindak lanjut	36
Tabel 8. Rekapitulasi Skor Rata-Rata Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang	38

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	50
Lampiran 2. Angket Penelitian	51
Lampiran 3. Tabel Analisis Uji Coba	57
Lampiran 4. Tabel Hasil Uji Coba Penelitian	58
Lampiran 5. Tabel Nilai-Nilai Rho	61
Lampiran 6. Nilai-Nilai r Product Moment.....	62
Lampiran 7. Angket Penelitian Setelah Uji Coba	63
Lampiran 8. Data Mentah Hasil Penelitian	67
Lampiran 9. Tabulasi Data Hasil Penelitian	68
Lampiran 10. Surat Izin Penelitian dari Jurusan	71
Lampiran 11. Surat Izin Penelitian dari Kementerian Agama Kota Padang Panjang	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama. Di dalam organisasi terdapat pimpinan atau atasan langsung dan beberapa pegawai. Pimpinan merupakan orang yang memimpin suatu organisasi. Sedangkan pegawai merupakan unsur pokok dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi, karena selain pimpinan, pegawai juga merupakan salah satu sumber daya manusia yang mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk memastikan apakah pekerjaan pegawai berjalan dengan lancar, maka pimpinan perlu melakukan pengawasan.

Pengawasan pada dasarnya adalah mengawasi semua apa yang telah direncanakan, dilaksanakan, dan diorganisasikan. Tanpa pengawasan yang baik terhadap ketiga unsur manajemen semua usaha akan sulit untuk mencapai efektivitas tujuan. Pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang terlihat hanya sekedar dilaksanakan oleh pimpinan tanpa mengikuti acuan dari pelaksanaan pengawasan tersebut. Pimpinan juga perlu memperhatikan bagaimana urutan pelaksanaan pengawasan tersebut. Dimana urutan pelaksanaan pengawasan yaitu dimulai dari penetapan standar, penilaian, dan tindak lanjut.

Pengawasan sangat penting dilaksanakan untuk efektivitas organisasi, dan mengantisipasi terjadinya penyimpangan atau hal yang dapat

menghambat jalannya roda organisasi. Pengawasan dikatakan penting karena tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya (Fauzana, 2016).

Pentingnya pengawasan yang dilakukan oleh yang bertanggung jawab disebabkan karena atasan langsung lebih tahu situasi dilingkup kerja dari pada orang luar. Pengawasan yang dilakukan pimpinan perlu juga mempertimbangkan kenyamanan pegawai ketika kegiatan pengawasan dilakukan. Dimana pimpinan harus mampu membaca keadaan di tempat kerja, baik keadaan fisik berupa kesehatan pegawai maupun keadaan psikologi dari pegawainya.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan penulis selama magang pada tanggal 9 Juli sampai 19 September 2018 di Kementerian Agama Kota Padang Panjang, maka ada beberapa fenomena yang terlihat oleh penulis sebagai berikut:

1. Masih ada pegawai yang mengalami kesulitan dan merasa terkendala dalam melaksanakan tugasnya, dan tidak mendapatkan arahan secara langsung dari pimpinan karena pimpinan yang seharusnya berada di kantor saat jam kerja kantor namun tidak ada.
2. Masih ada pegawai yang keluar masuk kantor tanpa izin pimpinan dan alasan yang tepat disaat jam kerja kantor masih berlangsung.
3. Masih ada pegawai yang datang terlambat, namun pimpinan jarang memberikan teguran.

4. Belum maksimalnya tindak lanjut dari pimpinan kepada pegawai yang melanggar aturan dan tidak adanya sanksi yang tegas bagi pegawai yang melanggar tersebut.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang.”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang penulis jabarkan diatas, penulis mengidentifikasi masalah yang relevan dengan pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang, sebagai berikut:

1. Pimpinan masih kurang dalam mengecek pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.
2. Kurang jelasnya standar yang ada sehingga pimpinan hanya sekedar menjalankan pengawasan. Sehingga pegawai sering menunda bahkan meninggalkan tugas pada saat jam kerja.
3. Kurangnya arahan dari pimpinan terhadap pegawai yang melakukan kesalahan.
4. Pimpinan kurang dalam memantau, mengamati bahkan memeriksa pekerjaan pegawai, sehingga pegawai merasa kurang percaya diri dalam melaksanakan tugas.
5. Kurangnya tindak lanjut yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai yang melakukan kesalahan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, terdapat banyak permasalahan yang terjadi. maka peneliti membatasi masalah penelitian ini mengenai Pelaksanaan Pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka dapat dibuat suatu perumusan masalahnya yaitu seberapa baik pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang yang ditinjau dari penetapan standar, penilaian dan tindak lanjut.

E. Pertanyaan Penelitian

Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Seberapa tepat standar yang digunakan dalam pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang ?
2. Seberapa tepat penilaian yang diberikan dalam pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang ?
3. Seberapa tepat tindak lanjut yang dilakukan dalam pelaksanaan pengawasan di Kemeterian Agama Kota Padang Panjang ?

F. Asumsi Penelitian

Asumsi adalah sesuatu hal yang tidak dapat dibantah dan sudah pasti kebenarannya. Adapun asumsi dalam penelitian ini adalah: Pekerjaan pegawai tidak akan berjalan dengan efektif tanpa adanya pengawasan.

G. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi tentang :

1. Untuk melihat ketepatan penggunaan standar dalam pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang.
2. Untuk melihat ketepatan penilaian dalam pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang.
3. Untuk melihat ketepatan tindak lanjut dalam pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang.

H. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam suatu organisasi atau lembaga diantaranya:

1. Sebagai bahan masukan bagi pimpinan Kementerian Agama Kota Padang Panjang, untuk menindaklanjuti pelaksanaan pengawasan oleh pimpinan dalam pelaksanaan tugas pegawai.
2. Sebagai bahan masukan bagi pegawai Kementerian Agama Kota Padang Panjang, bahwa pentingnya pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pegawai.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu upaya agar apa yang telah direncanakan sebelumnya diwujudkan dalam waktu yang telah ditentukan serta untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kesulitan-kesulitan, sehingga berdasarkan pengamatan-pengamatan tersebut dapat diambil suatu tindakan untuk memperbaikinya. Menurut Brantas (Fahmi, 2014) berpendapat bahwa pengawasan ialah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut.

Selanjutnya Mockler (Aedi, 2014) menyebutkan pengawasan adalah sebagai usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur deviasi-deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien. Kemudian Schermerhorn (Sule & Saefullah, 2010) mengemukakan pengawasan adalah sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai, dan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Menurut (Siagian, 2004) mengatakan bahwa pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut (Matin, 2014) mengemukakan pengawasan adalah suatu kegiatan melihat, memerhatikan, memonitor memeriksa, menilai, dan melaporkan pelaksanaan suatu program kerja yang telah direncanakan dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ada dalam perencanaan.

Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, Simbolon (Gavinov, 2016). Sedangkan menurut Stoner,dkk (Suhardi, 2018) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa pengawasan adalah untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan-penyimpangan, penyelewengan, hambatan, kesalahan maupun kegagalan yang akan terjadi. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

2. Pentingnya Pengawasan

Pengawasan sangat penting dilakukan oleh pimpinan guna untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan tugas bawahan. Menurut (Siagian 2012) menyebutkan bahwa secara konseptual dan filosofis, pentingnya pengawasan berangkat dari kenyataan bahwa manusia penyelenggara kegiatan operasional merupakan makhluk yang tidak sempurna dan secara interen memiliki keterbatasan, baik dalam arti interpretasi makna suatu rencana, kemampuan, pengetahuan maupun keterampilan.

Menurut Ibid (Handoko, 2013), ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah:

- a. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.
- b. Peningkatan kompleksitas organisasi. semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Sehingga semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.

- c. Kesalahan-kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Bila mana manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahannya telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

Menurut (Syahril, 2018) ada beberapa alasan yang menyebabkan pentingnya pengawasan :

- a. Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari. Melalui fungsi pengawasannya pimpinan dapat mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan yang berpengaruh pada organisasi sehingga organisasi mampu menghadapi tantangan-tantangan atau memanfaatkan kesempatan untuk menciptakan perubahan dan inovasi yang efektif untuk perbaikan organisasi.

b. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar dan kompleks atau semakin banyaknya orang yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, maka akan semakin diperlukan pengawasan pada setiap kegiatan dalam organisasi tersebut.

c. Meminimalisasikan tingginya kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak membuat kesalahan, pimpinan dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan.

d. Kebutuhan pimpinan untuk mendelegasikan wewenang

Bila pimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang.

e. Adanya perbedaan tujuan

Kalau ditelusuri lebih mendalam bahwa setiap orang (individu) yang melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan dan aktifitas itu dilakukannya dalam organisasi, maka pada orang (individu) itu sebenarnya ada dua tujuan yang akan dicapainya dalam beraktifitas yaitu tujuan individu dan tujuan organisasi.

f. Adanya rentang waktu.

Rentang waktu yang dimaksud disini adalah perbedaan waktu atau saat ditetapkannya tujuan dengan waktu atau saat pencapaian tujuan tersebut. Penetapan tujuan yang akan dicapai sejalan dengan perumusan atau penyusunan rencana kegiatan organisasi, sedangkan

pencapaian tujuan tersebut berada dalam rentang waktu yang telah ditetapkan dalam rencana kegiatan

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Menurut (Yuniarsih & Suwatno, 2011) mengemukakan bahwa ada sejumlah faktor mendukung bagi keberhasilan pengawasan, antara lain yaitu:

1. Penetapan standar yang eligible
2. Pendelegasian diberikan kepada orang yang tepat
3. Keseimbangan dalam manajemen strategik bisnis
4. Komunikasi yang efektif
5. Disiplin, proporsionalitas, dan profesionalitas
6. Sinergi antara pemimpin dengan bawahan
7. Praktik dan perilaku kepemimpinan yang transparan dengan mensinergikan IQ, EQ dan SQ.

Sedangkan menurut Abdurrahman dalam (Syafiie 2011) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat membantu pengawasan dan mencegah dari berbagai kasus penyelewengan serta penyalahgunaan wewenang, antara lain: (1) Filsafat yang dianut suatu bangsa, (2) Agama yang mendasari seseorang tersebut, (3) Kebijakan yang dijalankan, (3) Anggaran pembiayaan yang mendukung. (4) Penempatan pegawai dan prosedur kerja, (5) Kemantapan koordinasi dalam organisasi.

Kemudian menurut (Mulyadi 2007), beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah:

- a. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi.
- b. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
- c. Kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan

4. Teknik Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan, seorang pimpinan harus mempunyai cara atau teknik yang tepat sehingga pelaksanaan pengawasan dapat dilakukan dengan baik. Menurut (Hasibuan, 2011) cara-cara pengendalian atau pengawasan dilakukan sebagai berikut:

- a. **Pengawasan Langsung**

Pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang berlangsung untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya. Pengendalian ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi ditempat (on the spot observasi) dan laporan ditempat (on the spot report).

- b. **Pengawasan tidak langsung**

Pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.

c. Pengawasan berdasarkan kekecualian

Pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang langsung diharapkan. Pengendalian semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

Sedangkan menurut (Manullang, 2002) ada banyak teknik yang bisa digunakan dalam melaksanakan pengawasan sebagai berikut:

a. Peninjauan pribadi

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

b. Pengawasan melalui laporan lisan

Pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan dapat memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

c. Pengawasan melalui laporan tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya.

d. Pengawasan melalui hal-hal yang bersifat khusus

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian atau *control by exception*, adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu

ditujukan pada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

5. Indikator Pelaksanaan Pengawasan

Proses pengawasan merupakan rangkaian kegiatan dalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu pekerjaan dalam organisasi. Dalam proses pelaksanaan pengawasan dilakukan melalui beberapa tahap, dimana tahapan tersebut merupakan suatu rangkaian proses yang dilakukan dalam pelaksanaan pengawasan.

Menurut (Usman, 2013) Pengawasan adalah Proses pemantauan, Penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Dalam organisasi dibutuhkan sistem pengawasan yang efektif yang dijelaskan oleh Stoner, Feeman dan Gilbert (Sule & Saefullah, 2010) bahwa proses pengawasan mencakup empat tahapan pokok yaitu: 1) Penetapan standar dan metode penilaian kinerja, 2) penilaian kinerja, 3) penilaian apakah kinerja memenuhi standar atau tidak, 4) pengambilan tindakan koreksi.

Sedangkan menurut (Yuniarsih & Suwatno, 2011) mengemukakan bahwa untuk keberhasilan proses pengawasan, ada prosedur yang harus dipertimbangkan sebagai tahapan atau langkah-langkah pengawasan yaitu: 1) Menetapkan standar, 2) Menilai dan mengukur hasil yang telah dicapai,

3) Membandingkan hasil pengukuran dengan standar, 4) Melakukan tindak lanjut.

Pendapat tentang indikator pelaksanaan pengawasan di atas tertuang pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Indikator Pengawasan

No	Indikator Pengawasan	Pendapat Ahli		
		Husaini Usman	Stoner dkk	Yuniarsih & Suwatno
1.	Pemantauan	✓		
2.	Penilaian	✓	✓	✓
3.	Pelaporan	✓		
4.	Tindak lanjut/koreksi	✓	✓	✓
5.	Penetapan standar		✓	✓
6.	Membandingkan kinerja dengan standar			✓
7.	Penilaian apakah kinerja memenuhi standar atau tidak		✓	

Berdasarkan pendapat di atas, banyak indikator yang terdapat dalam pelaksanaan pengawasan, pada penelitian ini penulis mengambil indikator dari pengawasan yaitu, Penetapan standar, Penilaian, dan Tindak Lanjut.

a. Penetapan Standar

Penetapan standar merupakan hal yang pertama kali harus dilakukan dalam proses pengawasan yang dilakukan. Dalam penetapan standar ini dimulai dari penetapan tujuan atau sasaran secara spesifik yang mudah diukur dan dapat digunakan sebagai metode kerja untuk mengukur prestasi kerja bawahan. Menurut (Handoko, 2003)

mengartikan bahwa standar mengandung arti sebagai suatu pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Dimana tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

Berkenaan dengan jenis standar, banyak sekali jenisnya. Namun dari sekian banyak standar, yang terbaik untuk digunakan dalam pengawasan adalah tujuan dan sasaran (Aedi, 2014). Sedangkan menurut (Siagian 2012) mengemukakan bahwa “Standar hasil dapat bersifat fisik, misalnya dalam arti kuantitas barang yang dihasilkan suatu perusahaan, jumlah jam kerja yang digunakan, kecepatan penyelesaian tugas, jumlah atau tingkat penolakan terhadap barang yang dihasilkan, dan sebagainya”.

Menurut (Siagian 2012) menyatakan bahwa banyak faktor yang perlu diperhatikan dalam penetapan standar pengawasan yaitu kejelasan rencana, waktu penyelesaian tugas, dukungan dana, sarana dan prasarana kerja serta mutu hasil pekerjaan.

Ada dua standar yang dapat dipertimbangkan yaitu standar ideal (*expected standard*) dan standar actual (*actual standar*). Standar ideal adalah target capaian kinerja terbaik yang diharapkan bisa direalisasikan, sedangkan standar actual adalah target capaian kinerja yang paling memungkinkan bisa dicapai (Tjutju & Suwatno, 2011).

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa standar terbaik yang digunakan dalam pengawasan adalah penetapan tujuan dan

sasaran. Tujuan adalah segala sesuatu yang akan dicapai dan dihasilkan oleh instansi/kantor serta kapan akan dicapai. Sementara sasaran merupakan sesuatu akan dihasilkan oleh instansi/kantor dalam jangka waktu yang lebih singkat dibandingkan tujuan.

b. Penilaian

Langkah selanjutnya dalam proses pengawasan adalah penilaian. Dimana penilaian merupakan perbandingan kegiatan nyata atau kegiatan yang telah dilaksanakan dengan standar atau alat ukur yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kualitas selanjutnya. Pekerjaan bawahan dapat diketahui dengan berbagai cara misalnya dari laporan tertulis yang disusun oleh pegawai, dan langsung mengunjungi pegawai untuk menanyakan hasil pekerjaannya atau pegawai dipanggil untuk memberi laporan lisan.

Menurut (Wirawan, 2009) penilaian kinerja dimulai dengan pengumpulan data kinerja para pegawai. Penilaian mengobservasi indikator kinerja karyawan lalu membandingkannya dengan standar kinerja karyawan. Penilaian terbagi menjadi dua yaitu penilaian secara formatif dan penilaian secara sumatif. Menurut (Wirawan, 2009) penilaian kinerja formatif adalah penilaian kinerja ketika para karyawan sedang melakukan tugasnya. Sedangkan penilaian sumatif dilakukan pada akhir periode penilaian.

Menurut (Peraturan Pemerintah No 30 Tahun 2019) tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan ada beberapa unsur yaitu: orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerjasama, kepemimpinan.

1. Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
3. Inisiatif kerja, daya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa menunggu intervensi atau suruhan orang lain.
4. Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
5. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian dalam pengawasan dapat dilakukan oleh atasan langsung dengan cara penilaian formatif dimana

pada saat pegawai sedang bekerja, setelah itu baru dilakukan penilaian sumatif yaitu penilaian terhadap hasil kerja pegawai.

c. Tindak Lanjut

Pada dasarnya pengawasan dilakukan bukan semata-mata untuk mencari-cari kesalahan dan menetapkan sanksi atas hukuman, tetapi pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui kenyataan yang sesungguhnya terjadi mengenai pelaksanaan kegiatan organisasi.

Menurut (Suryadi 2002) mengemukakan bahwa kegiatan hanya mempunyai arti yang kecil kecuali diambil tindakan koreksi. Tindakan perbaikan atau tindak lanjut berfokus untuk memperbaiki kekurangan yang ada. Dimana tindak lanjut pada dasarnya dimaksudkan agar apa yang dilaksanakan pegawai dapat mencapai standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut (Handoko, 2000) menyatakan bahwa bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi diambil dalam berbagai bentuk. Adapun tindakan koreksi yang mungkin dilakukan berupa:

- 1) Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
- 2) Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu seringfrekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri.
- 3) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Setiap kesalahan kerja yang dilakukan pegawai perlu diberi tindakan oleh pimpinan baik berupa arahan, bimbingan dan teguran. Bertujuan agar pegawai dapat kembali melaksanakan tugas sesuai dengan standar prosedur yang ditetapkan. Menurut (Wirawan, 2009) mengatakan bahwa peringatan lisan itu memberi teguran secara lisan setelah pelanggaran peraturan pertama. Hal ini bertujuan untuk menarik perhatian, mengoreksi perilaku, meningkatkan kinerja dan bukan untuk memberi hukuman.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut yang dilakukan dalam pengawasan tidak semuanya harus berbentuk sanksi atau hukuman, tetapi juga dapat berupa bimbingan atau pengarahan bahkan berupa pujian atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

B. Penelitian relevan

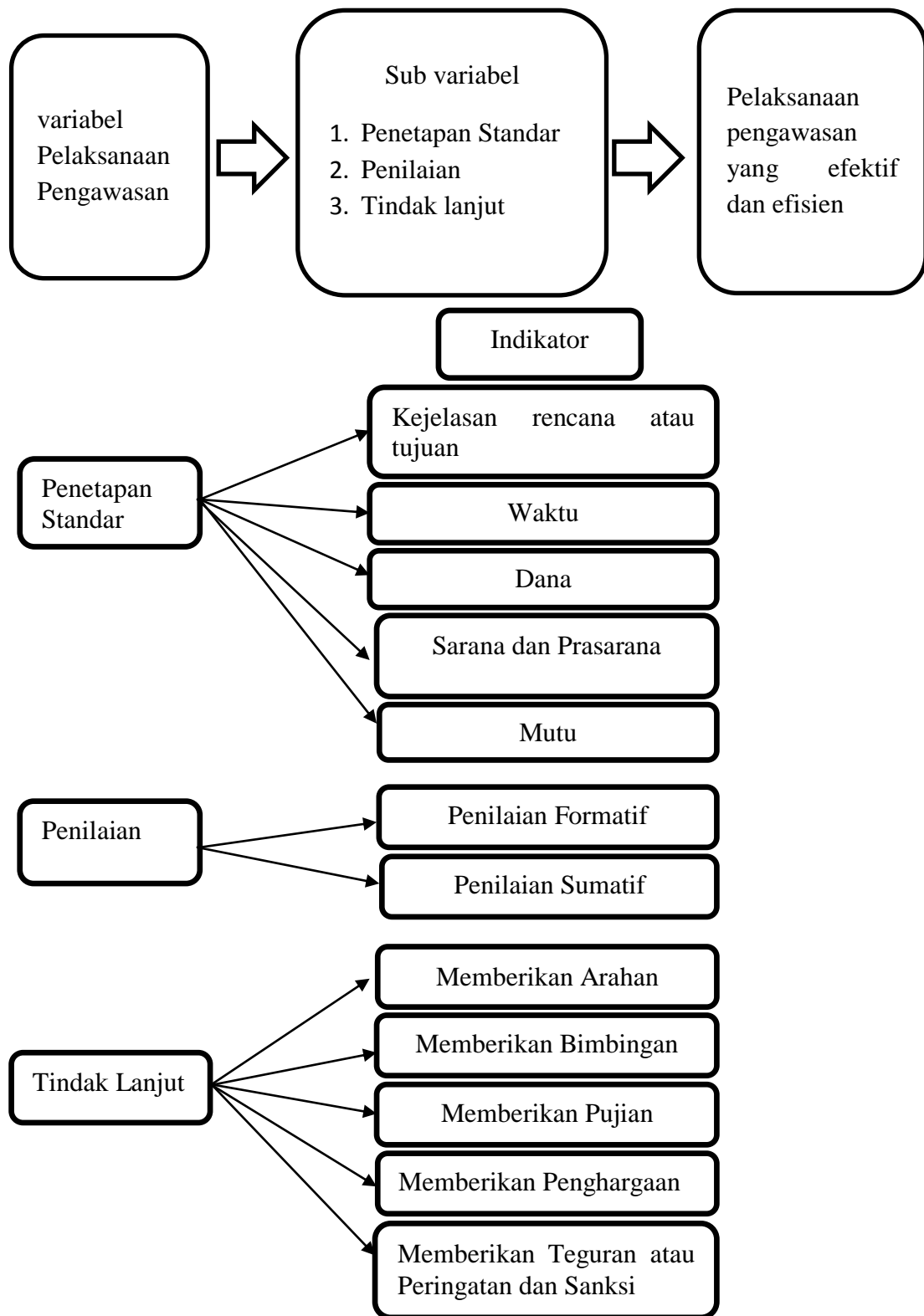
1. Penelitian ini dilakukan oleh Ade Kurnia Kusuma (2019), dengan judul Pelaksanaan Pengawasan Oleh Atasan Langsung di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu sama-sama meneliti tentang pelaksanaan pengawasan, sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitian dimana dan jumlah responden yang berbeda. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif, jumlah respondennya sebanyak 54 orang. Penelitian ini menggunakan sampel yang dipilih secara acak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Secara umum pelaksanaan pengawasan oleh atasan langsung di Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Provinsi Sumatera Barat dapat dikategorikan sudah menggambarkan pelaksanaan pengawasan yang cukup baik.

2. (Zubir & Dkk, 2012), melakukan penelitian pengaruh pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi terhadap efektivitas kerja pegawai dinas pengelolaan keuangan dan kekayaan aceh provinsi aceh, menunjukkan bahwa pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi mampu mempengaruhi efektifitas kerja dan variabel pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi memiliki keeratan hubungan terhadap efektifitas kerja pegawai, juga membuktikan bahwa pengawasan, disiplin kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Aceh.

C. Kerangka Berpikir

Pengawasan dilakukan oleh pimpinan dengan tujuan untuk mengawasi segala pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing pegawai, agar apa yang sudah direncanakan sebelumnya dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melaksanakan pengawasan, pimpinan harus mengetahui dan mengikuti kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan yang meliputi: penetapan standar, penilaian, dan tindak lanjut. Berdasarkan hal tersebut untuk lebih jelasnya kerangka berpikir penelitian tentang pelaksanaan proses pengawasan langsung di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka berpikir pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Standar yang digunakan dalam pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang belum benar-benar tepat, di buktikan dengan hasil capaian 72,15%. Terutama pada ketepatan penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah di tentukan.
2. Penilaian yang dilaksanakan dalam pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang belum benar-benar tepat, dibuktikan dengan hasil capaian 68,95%.
3. Tindak lanjut yang dilaksanakan dalam Pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama Kota Padang Panjang belum benar-benar tepat, dibuktikan dengan hasil capaian 63,28%.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Pimpinan harus meningkatkan monitoring atau pemantauan terhadap semua pegawai yang berada di kantor sebagai berikut ini:
 - a. Pada aspek penetapan standar pimpinan perlu memperbaiki dan melengkapi semua instrument yang terkait dengan pelaksanaan pengawasan, Sehingga pegawai dapat terkontrol dalam melaksanakan

tugas bekerja dan mengurangi penyimpangan pada penetapan standar yang telah ditentukan.

- b. Pada aspek penilaian dalam melakukan pengawasan maka pimpinan harus melakukan pengukuran dengan menggunakan instrument penilaian terhadap apa yang telah direncanakan sebelumnya dengan apa yang telah dikerjakan oleh pegawai. Sehingga dengan begitu bisa diketahui sejauh mana tujuan yang direncanakan dapat tercapai.
 - c. Pada aspek tindak lanjut dalam melakukan pengawasan maka pimpinan harus memperhatikan dan memantau pegawai. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, maka pimpinan dapat memberikan arahan dan melakukan perbaikan terhadap penyimpangan tersebut.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar bisa meneliti lebih lanjut, lebih dalam, dan lebih luas lagi mengenai pelaksanaan pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. (2014). *Pengawasan Pendidikan Tinjauan, Teori, Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fauzana, M. (2016). Kontribusi pengawasan Atasan Dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
- Gavinov, I. T. (2016). *Manajemen Perkantoran*. Yogyakarta: Parama Publishing.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Edisi II*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyajarta.
- Hasibuan, M. S. . (2011). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Latisma dj. (2011). *Evaluasi Pendidikan*. Padang: UNP Pers.
- Manullang. (2002). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: UGM Pers.
- Matin. (2014). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pemerintah, P. (2019). Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.
- Siagian, S. P. (2004). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sudjana. (2010). *Manajemen Program Pendidikan*. Bandung: Falah Production.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi. (2018). *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sule, E. T. (2005). *pengantar manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2010). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Syahril. (2018). *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan (Pertama)*. Padang: SUKABINA Press.
- Tjutju, Y., & Suwatno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, & Husein. (2014). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Usman, H. (2013). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.