PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG DI KANTOR DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA BARAT

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana pendidikan strata satu (S-1)

Oleh :

SHERLY SONITA
1100180/2011

ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG DI KANTOR DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA BARAT

Nama : SHERLY SONITA

Nim/BP : 1100180/2011

Jurusan : Administrasi Pendidikan

Fakultas : Fakultas Ilmu Pendidikan

Padang, Agustus 2015

Disetujui Oleh

Pembimbing I	Pembimbing II
Dra. Ermita, M.Pd	Lusi Susanti, S.Pd, M.Pd
NIP. 19630307 198703 2 002	NIP. 19780506 200801 2 019

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan tim penguji skripsi
Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Padang

PERSEPSI PEGAWAI TENTANG PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG DI KANTOR DINAS SOSIAL PROVINSI SUMATERA BARAT

Nama : **SHERLY SONITA**
Nim/BP : **1100180/2011**
Jurusan : **Administrasi Pendidikan**
Fakultas : **Ilmu Pendidikan**

Padang, Agustus 2015

TIM PENGUJI

1. **Ketua** : **Dra. Ermita, M. Pd** 1.....
2. **Sekretaris** : **Lusi Susanti, S. Pd, M. Pd** 2.....
3. **Anggota** : **Dr. Jasrial, M. Pd** 3.....
4. **Anggota** : **Dr. Hadiyanto, M. Ed** 4.....
5. **Anggota** : **Drs. Irsyad, M. Pd** 5.....

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti cara penulisan karya ilmiah yang lazim.

Padang, Agustus 2015

Yang menyatakan

Sherly Sonita

ABSTRAK

Judul : Persepsi Pegawai Tentang Pengawasan Atasan Langsung Di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat
Penulis : Sherly Sonita
Pembimbing : 1. Dra. Ermita, M.Pd
2. Lusi Susanti S.Pd, M.Pd

Penelitian ini dilatarbelakangi dari hasil pengamatan penulis di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat yang menunjukkan masih kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pegawai tentang pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat, dilihat dari proses pengawasan, teknik pengawasan, waktu pengawasan, serta tindak lanjut pengawasan. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah : (1) bagaimana persepsi pegawai tentang proses pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat; (2) bagaimana persepsi pegawai tentang teknik pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat; (3) bagaimana persepsi pegawai tentang waktu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat; (4) bagaimana persepsi pegawai tentang tindak lanjut pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang berada di Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 83 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 48 orang dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *Stratified Proportional Random Sampling* yang diambil berdasarkan rumus Cochran. Alat pengumpulan data adalah angket dengan model skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasilnya valid dan reliabel, selanjutnya data diolah dengan rumus rata-rata (Mean).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) persepsi pegawai tentang proses pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat cukup dengan skor rata-rata 3,5; (2) persepsi pegawai tentang teknik pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat cukup dengan skor rata-rata 3,4; (3) persepsi pegawai tentang waktu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat cukup dengan skor rata-rata 3,4; (4) persepsi pegawai tentang tindak lanjut pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat cukup dengan skor rata-rata 3,3. Secara keseluruhan skor rata-rata persepsi pegawai tentang pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat adalah 3,4. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat cukup tepat.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **"Persepsi Pegawai Tentang Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat".**

Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang disusun dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sajana Pendidikan Strata 1 (S-1) pada Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya, kepada yang terhormat:

1. Ibu Dra. Ermita, M.Pd selaku pembimbing I dan Ibu Lusi Susanti, S.Pd M.Pd selaku pembimbing II yang telah membantu penulis dengan semangat dan motivasinya untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Dr. Ahmad Sabandi, M.Pd dan Ibu Nelitawati, S.Pd, M.Pd selaku ketua jurusan dan sekretaris jurusan.
4. Staf Dosen serta Karyawan Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang.
5. Kepala Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat yang telah bersedia memberi waktu dan izin dalam penelitian, serta semua Pegawai Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat yang telah membantu penulis dalam kelancaran pelaksanaan penelitian penulis.
6. Kedua orang tua penulis Papa dan Mama tersayang, penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga atas segenap do'a, nasihat, motivasi dan curahan kasih sayang yang melimpah dan tak berkesudahan. Sehingga penulis dapat menyelesaikan jenjang strata satu ini
7. Rekan-rekan angkatan 2011 yang telah memberikan motivasi dan bantuan kepads penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang diberikan dibalas oleh Allah SWT, mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat bagi penulis sendiri, lembaga yang bersangkutan, serta jurusan Administrasi Pendidikan.

Penulis telah berupaya dengan maksimal untuk menyelesaikan skripsi ini, namun penulis menyadari baik isi maupun penulisan masih belum sempurna untuk itu kepada pembaca, penulis mengharapkan saran dan kritikan yang sifatnya membangun demi kesempurnaan di masa yang akan datang.

Padang, Juli 2015

SHERLY SONITA
NIM. 1100180/2011

DAFTAR ISI

ABSTRAK i
KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI iv
DAFTAR TABEL vi
DAFTAR GAMBAR vii
DAFTAR LAMPIRAN viii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifikasi Masalah 4
C. Batasan Masalah 5
D. Rumusan Masalah 5
E. Pertanyaan Penelitian 6
F. Tujuan Penelitian 6
G. Kegunaan Penelitian 7

BAB II KAJIAN TEORI

A. Pengertian Persepsi 8
B. Pengertian Pengawasan dan Pengawasan Melekat 9
C. Tujuan Pengawasan 11
D. Syarat-syarat Keberhasilan Pengawasan Melekat 12
E. Unsur Pengawasan Melekat 15
F. Hubungan Antar Unsur WASKAT 16
G. Prinsip-prinsip Pengawasan 17
H. Proses Pengawasan dan Langkah-langkah Pelaksanaan Pengawasan Melekat 17
I. Teknik Pengawasan 23
J. Waktu Pengawasan 27
K. Tindak Lanjut Pengawasan 30
L. Kerangka Konseptual 32

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian 33
B. Defenisi Operasional Variabel Penelitian 33
C. Populasi dan Sampel 34
D. Instrumen Penelitian dan Pengumpulan Data 37
E. Jenis Data 40
F. Sumber Data 40
G. Teknik Analisis Data 40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data dan Hasil Penelitian 43
B. Pembahasan Hasil Penelitian 52

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 62
B. Saran 63

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

1. Jumlah Sampel Penelitian 34
2. Keadaan Sampel Berdasarkan Strata 37
3. Deskripsi Data Persepsi Pegawai tentang Proses Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat..... 44
4. Deskripsi Data Persepsi Pegawai tentang Teknik Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat..... 46
5. Deskripsi Data Persepsi Pegawai tentang Waktu Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat..... 48
6. Deskripsi Data Persepsi Pegawai tentang Tindak Lanjut Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat 50
7. Rekapitulasi Skor Rata-rata Persepsi Pegawai tentang Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat 51

\

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Halaman**

1. Kerangka Konseptual Persepsi Pegawai tentang Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat 32

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran **Halaman**

1. Pengantar Angket 62
2. Petunjuk Pengisian Angket 63
3. Kisi – Kisi Angket Penelitian..... 64
4. Angket Penelitian 65
5. Rekapitulasi Uji Coba 68
6. Analisi Hasil Uji Coba 70
7. Tabulasi Data 75
8. Tabel Nilai-Nilai Rho..... 76
9. Tabel Nilai-nilai R Product Moment..... 77
10. Surat Izin Penelitian Jurusan Administrasi Pendidikan 78
11. Surat Izin Penelitian Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sumatera Barat 79
12. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat..... 80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan suatu hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh kinerja para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Organisasi erat kaitannya dengan fungsi manajemen, salah satu fungsi tersebut adalah pengawasan. Pengawasan atau *controlling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Penyimpangan yang terjadi dalam organisasi adalah akibat masih lemahnya pengawasan sehingga terjadilah berbagai penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan.

Menurut Engkoswara (2011:219) pengawasan merupakan proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktifitas yang dilaksanakan secara riel merupakan aktifitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Pada sebuah organisasi pemerintahan, sumber daya manusia terdiri dari pemimpin dan pegawai. Pegawai merupakan aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, maka pimpinan harus melaksanakan fungsi manajemen dalam kepemimpinan dengan optimal, salah satunya fungsi pengawasan. Seorang pimpinan yang ingin sukses di dalam

menjalankan usahanya harus berusaha agar setiap langkah yang dijalankannya di dalam organisasi harus selalu diawasi.

Untuk mewujudkan kinerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan suatu organisasi pemerintah, salah satunya yaitu dengan melakukan pengawasan yang efektif terhadap kegiatan yang dilakukan pegawai agar berjalan sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan pengawasan sangat penting dilakukan karena pengawasan dilakukan untuk mencegah terjadinya deviasi dalam operasionalisasi suatu rencana sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang berlangsung terlaksana dengan baik dalam arti bukan hanya sesuai dengan rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

Pimpinan perlu melakukan pengawasan, sebab tanpa pengawasan akan mengakibatkan terjadi penyimpangan-penyimpangan. Oleh karena itulah perlu dilakukan pengawasan yang efektif, untuk mewujudkan pengawasan yang efektif perlu diterapkan fungsi pengawasan terhadap kinerja pegawai. Banyak hal lain yang bisa dilakukan, yaitu dengan menggunakan prinsip-prinsip pengawasan yang tepat, proses pengawasan yang benar, teknik pengawasan yang sesuai, waktu serta tindak lanjut dari hasil pengawasan yang telah dilakukan. Melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan, dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Berdasarkan pengamatan penulis selama mengikuti praktek lapangan manajemen di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat, terlihat masih kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai, hal ini terlihat dari fenomena-fenomena sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pimpinan kurang berpedoman kepada proses atau langkah-langkah pengawasan, sehingga pelaksanaan pengawasan cenderung mencari kesalahan peagawai, seperti belum menetapkan standar pelaksanaan pengawasan sebagai patokan untuk penilaian dari hasil-hasil pemeriksaan yang dilakukan.
2. Pimpinan jarang meninjau secara langsung terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh pegawai, dan pimpinan cenderung menilai pekerjaan dengan laporan, sehingga sering para pegawai hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain, para bawahan mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang diduganya akan menyenangkan pimpinan.
3. Pimpinan jarang memonitor pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari, sehingga masih adanya pegawai yang kurang disiplin dalam pelaksanaan tugas. Seperti mengulur-ulur waktu dalam menyelesaikan tugas.
4. Pimpinan jarang memberikan perhatian secara menyeluruh kepada pegawai dalam pekerjaan, seperti kurangnya pemberian penghargaan dan pujian kepada pegawai yang telah melakukan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan fenomena-fenomena diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang "**Persepsi Pegawai Tentang Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat**".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, bahwa dapat diidentifikasikan beberapa permasalahan yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai persepsi pegawai terhadap pengawasan yang dilakukan Atasan Langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat, diantaranya sebagai berikut:

1. Pimpinan belum memeriksa hasil kerja pegawai dengan maksimal.
2. Pelaksanaan pengawasan kurang berpedoman pada proses atau langkah-langkah pengawasan.
3. Pimpinan jarang meninjau secara langsung terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh pegawai.
4. Pimpinan jarang mengamati dan memberikan bimbingan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Tindak lanjut terhadap pelaksanaan pengawasan jarang dilakukan oleh pimpinan.
6. Kurangnya pemberian penghargaan pada pegawai yang telah melakukan pekerjaan dengan baik.
7. Masih ada pegawai yang belum menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan dikarenakan pegawai tersebut sering

mengabaikan dan mengulur-ulur waktu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

8. Masih ada karyawan yang tidak disiplin dengan peraturan kantor, seperti masih adanya pegawai yang kembali bekerja setelah istirahat tidak sesuai dengan jam masuk kantor serta ada pegawai yang pulang lebih cepat dari waktu jam pulang kantor.

C. Pembatasan Masalah

Sesuai dengan ruang lingkup pelaksanaan pengawasan yaitu pengertian, tujuan, fungsi, manfaat, prinsip, proses, tipe-tipe, aspek, teknik, waktu dan tindak lanjut pengawasan. Berhubungan dengan keterbatasan waktu dan kemampuan dalam menenliti, maka penulis hanya akan meneliti tentang persepsi pegawai terhadap pengawasan yang dilakukan Atasan Langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat, terhadap pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Dalam penelitian ini penulis akan melihat proses pengawasan, teknik pengawasan, waktu, serta tindak lanjut pengawasan.

D. Rumusan Masalah

Dari identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana Persepsi Pegawai tentang Pengawasan Atasan Langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat”

E. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimana persepsi pegawai tentang proses pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimana persepsi pegawai tentang teknik pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimana persepsi pegawai tentang waktu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimana persepsi pegawai tentang tindak lanjut pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat?

F. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah, untuk mendapatkan informasi tentang :

1. Persepsi pegawai tentang proses pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat.
2. Persepsi pegawai tentang teknik pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat.
3. Persepsi pegawai tentang waktu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat**.**
4. Persepsi pegawai tentang tindak lanjut pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat.

G. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi para pembaca, khususnya bagi:

1. Pimpinan, sebagai bahan masukkan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai.
2. Pegawai, sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kualitas hasil pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien.
3. Peneliti, sebagai pengembangan wawasan dan ilmu pengetahuan tentang pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Persepsi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia persepsi adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu atau proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya.

Rivai (2012:326) mengemukakan bahwa "persepsi merupakan suatu proses di mana individu-individu mengorgani- sasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka". Thoha (2007:141) juga mengemukakan bahwa "persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman". Tetapi bukan berarti bahwa persepsi itu merupakan pencatatan semata melainkan penafsiran yang unik tentang situasi. Walgito (2010:99) mengemukakan bahwa persepsi adalah suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat indera atau juga disebut proses sensoris. Namun proses itu tidak berhenti begitu saja, melainkan stimulus tersebut diteruskan dan proses selanjutnya merupakan proses persepsi.

Selanjutnya Jalaluddin (2003:151) menyatakan bahwa "persepsi adalah pengalaman tentang objek peristiwa dan hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan".

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah proses bagaimana seseorang mengintepretasikan suatu peristiwa berdasarkan pengamatan dan penilaian sehingga pada satu peristiwa bisa menimbulkan persepsi yang berbeda-beda tergantung siapa orang yang mengalami dan menilainya. Persepsi tersebut dapat dilihat dari tanggapan-tanggapan langsung yang diperoleh dari narasumber yang diinginkan.

B. Pengertian Pengawasan dan Pengawasan Melekat

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengawasan, pengawasan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut. Dengan pengawasan setiap pimpinan dapat memastikan apakah yang dikerjakan telah sesuai dengan apa yang direncanakan.

Menurut Engkoswara (2011:219) pengawasan merupakan "proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktifitas yang dilaksanakan secara riel merupakan aktifitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan". Syaiful Sagala (2011:65) juga mendefinisikan "pengawasan sebagai salah satu kegiatan mengetahui realisasi perilaku personal sekolah dan apakah tingkat pencapaian tujuan pendidikan sesuai yang dikehendaki, kemudian dari hasil pengawasan apakah dilakukan perbaikan".

Ali Imron (2013:139) pengawasan adalah “suatu aktivitas yang selalu mengupayakan agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan”.

Pengawasan menurut LAN RI (2003) dalam Usman (2013:535) ialah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. pengendalian apabila dalam pengawasan ternyata ditemukan adanya penyimpangan atau hambatan maka segera diambil tindakan koreksi.

Menurut Keputusan Menteri PAN RI Nomor 46 tahun 2004 pengawasan melekat (WASKAT) adalah segala upaya yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mengarahkan seluruh kegiatan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien dan ekonomis, segala sumber daya dimanfaatkan dan dilindungi, data dan laporan dapat dipercaya dan disajikan secara wajar, serta ditaatinya segala ketentuan yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mengetahui realisasi perilaku anggota dalam organisasi dan apakah tingkat pencapaian tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan, kemudian dari hasil pengawasan tersebut dilakukan perbaikan atau tindak lanjut.

C. Tujuan Pengawasan

Pengawasan secara umum bertujuan untuk mengendalikan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dalam program kegiatan.

Menurut Fattah (1996:103) tujuan pengawasan menurut konsep sistem adalah membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai syarat-syarat system. Artinya, melalui pengawasan apa yang telah ditetapkan dalam rencana dan program, pembagian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaannya serta evaluasinya senantiasa dipantau dan diarahkan sehingga tetap berada dalam ketentuan.

Tujuan pengawasan untuk memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi, dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan. Engkoswara (2011:221) Pengawasan sesungguhnya bertujuan untuk:

1. membuat pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efektif dan efisien;
2. menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas;
3. menimbulkan suasana saling percaya dalam dan di luar lingkungan operasi organisasi;
4. meningkatkan akuntabilitas organisasi;
5. meningkatkan kelancaran operasi organisasi;
6. mendorong terwujudnya *good governance.*

D. Syarat-syarat Keberhasilan Pengawasan Melekat

Menurut Keputusan Menteri PAN RI Nomor 46 tahun 2004 ada enam syarat-syarat keberhasilan pengawasan melekat, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian Manajemen yang Kondusif

   Lingkungan pengendalian manajemen adalah unsure-unsur yang terlihat secara langsung terhadap terlaksananya suatu organisasi, yang meliputi antara lain: integritas para pejabat Negara dan pemerintah, nilai-nilai etika yang berlaku, kompetensi, filosofi manajemen instansi, gaya operasi, cara pimpinan instansi mengatur/membagi wewenang dan tanggung jawabnya.

   Seluruh jajaran pimpinan dan pegawai pemerintah harus mewujudkan dan menjaga lingkungan organisasi dengan memberikan sikap positif dan lingkungan kea rah berfungsinya WASKAT.

2. Kemampuan Memprediksi dan Mengantisipasi Risiko

   Setiap unit organisasi/satuan kerja senantiasa menghadapi risiko yang bersumber dari eksternal dan internal yang harus dinilai. Oleh karenanya manajemen diharapkan mampu membuat penilaian atas resiko yang akan dihadapi, yakni dengan mengidentifikasi dan menganalisis risiko-risiko yang relevan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi. Misalnya menaksir risiko yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan instansi karena kondisi perekonomian, peraturan struktur industry, dan operasi pada skala nasional, regional, maupun global yang terus tumbuh dan berubah. Untuk itu harus

dibangun suatu mekanisme guna mengidentifikasi dan mengantisipasi timbulnya risiko-risiko tertentu.

3. Aktivitas Pengendalian yang Memadai

   Aktivitas pengendalian dilakukan sesuai dengan kondisi lingkungan pengendalian yang ada dalam suatu organisasi. Semakin lemah kondisi lingkungan pengendalian maka semakin besar aktivitas pengendalian yang harus dilakukan. Aktivitas pengendalian dapat berbentuk kebijakan dan prosedur yang mengakomodasi keputusan manajemen yang lebih tinggi guna menghadapi risiko yang mungkin dihadapi dalam mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

4. Informasi dan Komunikasi yang Efektif

   Informasi dan komunikasi merupakan komponen sistem pengendalian karena kelancaran informasi dan komunikasi berkorelasi dengan transparansi/keterbukaan dan kemudahan mendapatkan akses terhadap operasi instansi, dan lancarnya sosialisasi kebijakan manajemen. Komunikasi tidak saja dibutuhkan di lungkungan pegawai dan pimpinan, tetapi juga antara pejabat suatu instansi dengan pejabat instansi lain serta masyarakat.

5. Adanya Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

   Pemantauan terhadap efektivitas pengendalian dilakukan secara terus menerus atau melalui evaluasi secara periodic. Pemantauan secara terus menrus dilakukan melalui aktivitas manajemen dan supervise. Cakupan dan frekuensi pemantauan melalui evaluasi secara periodik

sangat tergantung pada efektivitas prosedur pemantauan melalui supervise dan aktivitas manajemen serta hasil penilaian atas risiko yang dihadapi. Semakin signifikan kemungkinan penyimpangan yang ditemukan semakin tinggi pula jenjang pimpinan yang harus terlibat dan dilapori, bila perlu kepada pimpinan tertinggi.

6. Faktor Manusia dan Budaya

   Manusia dan budaya memegang peranan yang sangat penting terhadap keberhasilan WASKAT. Komitmen pucuk pimpinan serta seluuh jenjang pimpinan lainnya terhadap WASKAT dan pembentukan lingkungan budaya yang kondusif meruapakan prasyarat bagi terselenggaranya WASKAT secara konsisten.

   Pelaksanaan WASKAT yang menyangkut aspek manusia dan budaya meliputi usaha-usaha untuk meningkatkan:

   a) Kemampuan kepemimpinan, keteladanan, disiplin, dedikasi pimpinan dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 dan atau Peraturan Perundang-undangan lainnya yang relevan.
   b) Prestasi pegawai, dengan mengadakan kegiatan pemberian bimbingan, penilaian kinerja pegawai, koreksi, pendelegasian wewenang, pemberian tanggung jawab dan melalui program-program pendidikan dan pelatihan.

c) Partisipasi pegawai dengan memberikan kesempatan dalam proses perumusan kebijaksanaan dan pengfgambilan keputusan melalui proses pembudayaan kerja.

d) Kejujuran dan keteladanan setiap pimpinan untuk dapat bertindak tegas dan lugas serta tidak merusak terselenggaranya WASKAT melalui tindakan-tindakan yang kontra produktif.

e) Kemampuan pimpinan dalam menciptakan perilaku pribadi dan perilaku organisasi aparatur pemerintah yang mempunyai kemampuan pengendalian diri (*self control*) melalui Program Budaya Kerja (PBK) dan pembentukan Kelompok-kelompok Budaya Kerja (KBK) di setiap instansi/satuan kerja.

E. Unsur Pengawasan Melekat

Menurut Keputusan Menteri PAN RI Nomor 46 Tahun 2004 unsur pengawasan melekat adalah untuk menciptakan pengendalian manajemen yang memadai, digunakan delapan unsur Pengawasan Melekat (WASKAT) dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi/instansi. Delapan unsur WASKAT tersebut adalah:

1) Pengorganisasian
2) Kebijakan
3) Perencanaan
4) Prosedur
5) Pencatatan
6) Pelaporan

7) Supervisi

8) Review intern.

Pimpinan organisasi wajib melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap pelaksanaan unsure WASKAT dengan menggunakan beberapa metode seperti lembar perika (*checklist*), jajak pendapat, bagan arus (*flowchart*) dan wawancara.

F. Hubungan Antar Unsur WASKAT

Keberhasilan pelaksanaan pengawasan melekat (WASKAT) ditentukan oleh seberapa kuatnya hubungan antar unsure WASKAT tersebut dalam membentuk jaringan, sehingga tidak ada suatu kegiatan yang lyput dari slah satu unsure WASKAT tersebut.

Sebagai contoh, jika ada suatu kegiatan yang telah disepakati untuk dilaksanakan sesuai dengan kebijakan pimpinan tetapi kebijakan tersebut tidak tertulis, kegiatan tidak diorganisir dengan baik, tidak ditetapkan persyaratan personil yang akan melakukan, tidak dilakukan pencatatan atas aktivitas kegiatan dan tidak dilaporkan pelaksanannya, tidak jelas prosedur kerja yang harus diikuti dalam melakukan kegiatan, serta tidak ada review atas pelaksanaan kegiataan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa hasil pelaksanaan kegiatan tersebut jauh dari sempurna dan sulit dipertanggungjawabkan. (Keputusan Menteri PAN RI Nomor 46 Tahun 2004).

G. Prinsip-prinsip Pengawasan

LAN RI (2005:117) merinci prinsip kerja pelaksanaan pengawasan dengan poin-poin sebagai berikut:

1) Prinsip Kesisteman;
2) Prinsip Akuntabilitas;
3) Prinsip Organisasi;
4) Prinsip Koordinasi
5) Prinsip Komunikasi;
6) Prinsip Pengendalian;
7) Prinsip Integritas;
8) Prinsip Objektivitas;
9) Prinsip Futuristik
10) Prinsip Preventif;
11) Prinsip Refresif;
12) Prinsip Edukatif;
13) Prinsip Korektif;
14) Prinsip 3E (Ekonomis, Efisien, Efektif.

H. Proses Pengawasan dan Langkah-langkah Pelaksanaan Pengawasan Melekat

Banyak ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai proses atau langkah-langkah pengawasan. Berikut ini adalah beberapa pendapat dari para ahli mengenai proses pengawasan:

Engkoswara (2011:220) mengemukakan bahwa proses dasar pengawasan meliputi tiga tahap yaitu:

1. Menetapkan standar pelaksanaan
2. Pengukuran pelaksanaan
3. Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standard dan rencana.

Menurut Liputo (1988:171) ada empat proses pengawasan, yaitu:

1. Menentukan standard kegiatan yang diharapkan.
2. Mengukur kegiatan nyata yang terjadi.
3. Membandingkan kegiatan yang nyata terjadi dengan standard.
4. Mengadakan kegiatan koreksi jika diperlukan.

Selanjutnya Handoko (2011:363) mengemukakan prosedur untuk penetapan system pengawasan terdiri atas lima langkah:

1. Penetapan standar pelaksanaan

   Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. *Standar* mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai "patokan" untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

   Tiga bentuk standar yang umum adalah:

   1) *Standar-standar phisik*, mungkin meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk.

2) *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya.
3) *Standar-standar waktu*, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Setiap tipe standar tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif. Standar harus diterapkan secara akurat dan diterima mereka yang bersangkutan.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut ini dapat digunakan: Berapa kali (*how often*) pelaksanaan seharusnya diukur – setiap jam, harian, mingguan, bulanan? Dalam bentuk apa (*what form*) pengukuran akan dilakukan – laporan tertulis, inspeksi visual, melalui telephone? Siapa (*who*) yang akan terlibat – manajer, staf departemen? Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para karyawan.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan

   Setelah frekuensi pengukuran dan system monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu 1) pengamatan (observasi), 2) laporan-laporan, baik lisan dan tertulis, 3) metoda-metoda otomatis dan 4) inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel.

4. Pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan

   Tahap kritis dari proses pengawasan adalah pembandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat mengintepretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

   Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5. Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

   Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

   Tindakan koreksi merupakan suatu proses penyesuaian kegiatan operasional supaya mencapai hasil yang sama seperti diperkirakan. Mungkin dibutuhkan modifikasi dalam kegiatan-kegiatan manajemen

akan tetapi yang perlu adalah merubah metoda kerjanya, meluruskan wewenang atau memberikan motivasi yang lebih baik. (Terry, 2012:169)

Menurut Keputusan Menteri PAN RI No. 46 tahun 2004 ada lima langkah-langkah pelakasanaan pengawasan melekat, yaitu:

1. Sosialisasi WASKAT

   Sosialisasi WASKAT bertujuan untuk memberikan pemahaman yang tepat tentang pengertian dan cara pelaksanaan WASKAT tanpa mengurangi pemahaman pentingnya pengawasan pimpinan keapada staf karena WASKAT merupakan sistem pengendalian yang melekat pada seluruh kegiatan organisasi. Sosialisasi dilakukan secara berjenjang dan bertahap keapad seluruh pimpinan dan pegawai di lingkungan instansi pemerintah.

2. Penyiapan dan Pelaksanaan Unsur WASKAT

   Sebelum WASKAT dilaksanakan, pimpinan instansi/unit kerja perlu menyiapkan unsure WASKAt yang meliputi pengorganisasiaan, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervise dan *review intern.*

   Yang perlu dilakukan dalam tahap penyiapan dan pelaksanaan WASKAT ini adalah:

   a) Melakukan identifikasi secara lengkap dan rinci terhadap dokumentasi masing-masing unsure WASKAT;

b) Memperoleh pemahaman yang cukup terhadap masing-masing unsur WASKAT;

c) Membuat catatan resume untuk menentukan dugaan titik rawan kelemahan yang membutuhkan perbaikan atau perhatian lebih mendalam.

3. Pemantauan Pelaksanaan WASKAT

Pemantauan merupakan rangkaian tindakan mengikuti pelaksanaan suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk mengetahui secara dini kemungkinan terjadinya penyimpangan terhadap kebijakan maupun program yang telah ditetapkan.

Untuk menjamin keandalan WASKAT, mak perlu adanya pemantauan WASKAT berkesinambungan yang terjadi pada saat operasi. Pemantauan tersebut mencakup aktivitas rutin manajemen, aktivitas pengawasan, perbandingan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya, rekonsilasi dan tindakan-tindakan personil lainnya yang dapat diambil dalam menjalankan tugas mereka.

4. Evaluasi Pelaksanaan WASKAT

Proses evaluasi pelaksanaan WASKAT dapat menggunakan beragam teknik evaluasi. Yang perlu diperhatikan oleh evaluator dalam melaksanakan evaluasi adalah:

a) Memahami aktivitas organisasi dan unsure WASKAT yang ada;

b) Mengetahui apakah WASKAT telah berfungsi;

c) Mengetahui desain sistem pengendalian yang berlaku;

d) Mengetahui cara kerja sistem tersebut;

e) Mengkomunikasikan pelaksanaan WASKAT terhadap pihak-pihak terkait;

f) Menganalisis desain sistem yang berlaku untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapain sasaran dan tujuan organisasi.

g) Menggunakan *checklist* (instrument evaluasi) WASKAT untuk mengetahui apakah pengaeasan melekat telah dilakasanakan dengan baik.

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut dari hasil evaluasi pelaksanaan WASKAt berupa tindakan perbaikan dan penyempurnaan sistem dan prosedur operasi, dan pendalaman titik rawan penyimpangan melalui audit operasional atau investigasi.

I. Teknik Pengawasan

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses *control* atau pengawasan. Menurut Hasibuan (2011:245) cara-cara pengendalian atau pengawasan ini dilakukan sebagai berikut.

1. *Pengawasan langsung* adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan

yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya.

Pengendalian langsung ini dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat (*on thespot obsevation*) dan laporan di tempat (*on the spot report*).

2. *Pengawasan tidak langsung* adalah 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.
3. *Pengawasan berdasarkan kekecualian* adalah 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.

Untuk mengetahui dengan jelas apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional sesuai dengan rencana atau tidak, dan apakah terjadi deviasi atau tidak, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan operasional tersebut berbagai teknik yang dapat digunakan antara lain adalah:

a. Pengawasan langsung

Teknik pengawasan langsung ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi strategi dengan efisien dan efektif. Dikatakan demikian karena dengan pengamatan langsung berbagai manfaat dapat

dipetik, seperti perolehan informasi "*on-the-spot"* bukan hanya tentang jalannya pelaksanaan berbagai kegiatan operasional, akan tetapi juga dengan demikian manajemen dapat segera "meluruskan" tindakan para pelaksana apabila diperlukan dan manajemen langsung dapat memberikan pengarahan tentang cara bekerja yang benar. Terry, (2012:168) mengemukakan bahwa :

> "Pengamatan langsung dapat memberikan gambaran yang sesungguhnya dari pelaksanaan suatu kegiatan, kuantitas dan kualitas pekerjaan, metoda-metoda dan lingkungan kerjanya dapat menjadi obyek pengamatan dan menjadi alat yang baik untuk mengecek dan melaporkan sikap mental para pekerjanya serta memperhatikan pengembangan pekerjaan-pekerjaan manajerial yang ditugaskan kepada para pekerja".

Menurut Siagian (2008:115) yang dimaksud pengawasan langsung "ialah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya". Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

1. Inspeksi langsung
2. On the spot observation, dan
3. On the spot report.

b. Pengawasan Tidak Langsung

Menurut Siagian (2008:115) mengemukakan bahwa pengawasan tidak langsung "ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan". Dalam rangka pelaksanaan suatu strategi, laporan yang disampaikan oleh seorang bawahan kepada atasannya harus memenuhi berbagai

persyaratan, seperti: penyampaian secara berkala yang frekuensinya tergantung pada “kebiasaan’ yang berlaku pada organisasi, dalam format yang sudah ditentukan, mengandung informasi yang bersifat kritikal yang berarti tidak hanya menyajikan segi-segi positif dari pelaksanaan kegiatan operasional akan tetapi juga situasi negative yang perlu segera mendapat perhatian manajemen. (Siagian, 2012:260) Laporan ini berbentuk:

1. Lisan

   Pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlakukannya. Pengawasan seperti ini dapat mempercepat hubungan pejabat, karena adanya kontak wawancara antara mereka. Laporan-laporan lisan tersebut cukup baik untuk situasi-situasi yang dapat diadakan tanya jawab, terutama untuk menghilangkan kesalaha pahaman atau untuk mendapatkan tambahan informasi (Terry, 2012:168).

2. Tertulis

   Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis sulit pimpinan menentukan

mana yang berupa kenyataan dan apa saja yang berupa pendapat. Keuntungannya untuk pemimpin dapat digunakan sebagai pengawasan dan bagi pihak lain dapat digunakan untuk menyusun rencana berikutnya (Manullang, 2009:180). Menurut Mukhneri (1997:64) mengemukakan laporan secara tulisan yaitu "laporan dari hasil pelaksanaan kegiatan yang berbentuk dokumen-dokumen.

Dokumen tersebut dapat berupa :

a) Laporan dari pelaksanaan pekerjaan, baik laporan berkala maupun laporan insidentil
b) Laporan hasil pemeriksaan yang diperoleh dari perangkat pengawasan lain
c) Surat-surat pengaduan
d) Berita atau artikel di media masa
e) Dokumen-dokumen lainnya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa teknik pengawasan dibedakan atas:

a) Teknik pengawasan langsung
b) Teknik pengawasan tidak langsung

J. Waktu Pengawasan

Dalam melaksanakan pengawasan menurut Handoko (2009:361) pimpinan bisa menggunakan atau melaksanakan pengawasan di awal, saat

pekerjaan berlangsung dan setelah pekerjaan selesai. Sedangkan menurut Hasibuan (2011:247) waktu pengawasan dibedakan atas:

1. *Preventive control*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanannya.
2. *Repressive control,* adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.
3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
4. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan lain-lain.
5. Pengendalian mendadak (sidak), adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan dengan baik. Pengendalian mendadak ini sekali-sekali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga baik.
6. Pengamatan melekat (waskat) adalah pengawasan/pengendalian yang dilakukan secara integrative mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.

Menurut Siswanto (2013:145) waktu pengawasan dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis pokok, yaitu:

1. Pengendalian sebelum tindakan (*preaction controls*)

   Pengendalian sebelum kegiatan sering disebut sebagai pengendalian pendahuluan (*precontrols*). Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum tindakan dimulai maka sumber daya manusia, bahan, dan finansial yang diperlukan telah dianggarkan. Dengan demikian, apabila kegiatan dilakukan, sumber daya tersebut tersedia, baik jenis, kualitas, kuantitas, maupun tempat sesuai dengan kebutuhan. Anggaran biasanya digunakan untuk kepentingan ketenagakerjaan maupun sebagai penunjang sarana produksi tertentu.

2. Pengendalian kemudi (*steering controls*)

   Istilah pengendalian ini berasal dari sistem kemudi sebuah mobil. Di mana sopir mengemudikan mobilnya untuk mencegah agar tidak keluar dari jalur yang telah ditetapkan. Pengendalian ini dirancang untuk mendeteksi penyimpangan dari standar atau tujuan tertentu dan memungkinkan pengambilan tindakan perbaikan sebelum suatu urutan kegiatan tertentu diselesaikan.

3. Penyaraingan atau pengendalian ya / tidak (*screening or yes/no controls*)

   Karena pengendalian kemudi merupakan sarana untuk mengambil tindakan perbaikan, sementara suatu program masih berjalan maka pengendalian penyaringan berguna sebagai alat kendali ganda (*double check*) sekaligus menyempurnakan pengendalian kemudi. Pengendalian ya atau tidak merupakan suatu proses penyaringan yang

aspek-aspek spesifik dari suatu prosedurnya harus disetujui atau syarat tertentu dipenuhi sebelum aktivitas dapat diteruskan.

4. Pengendalian setelah tindakan (*post action controls*)

   Pengendalian ini berusaha untuk mengukur hasil atas suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Penyebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan dan temuan tersebut diaplikasikan pada aktivitas yang sama di masa yang akan dating. Sebelum itu, pengendalian sesudah tindakan juga digunakan sebagai dasar untuk balas jasa atau untuk memotivasi karyawan, misalnya seorang karyawan yang mencapai standar akan diberikan kompensasi tertentu.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan waktu pengawasan dibedakan atas :

1. *Preventive control* (sebelum pekerjaan dilakukan)
2. Saat pekerjaan berlangsung
3. *Repressive control* (setelah pekerja selesai)

K. Tindak Lanjut Pengawasan

Pada dasarnya pengawasan bukanlah dimaksudkan untuk mencari kesalahan dan menetapkan sanksi atas hukuman tetapi pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui kenyataan yang sesungguhnya mengenai pelaksanaan kegiatan organisasi. Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan.

Silalahi (1999:177) mengemukakan bahwa ":kegiatan pengawasan hanya mempunyai arti yang kecil kecuali diambil tindak koreksi".

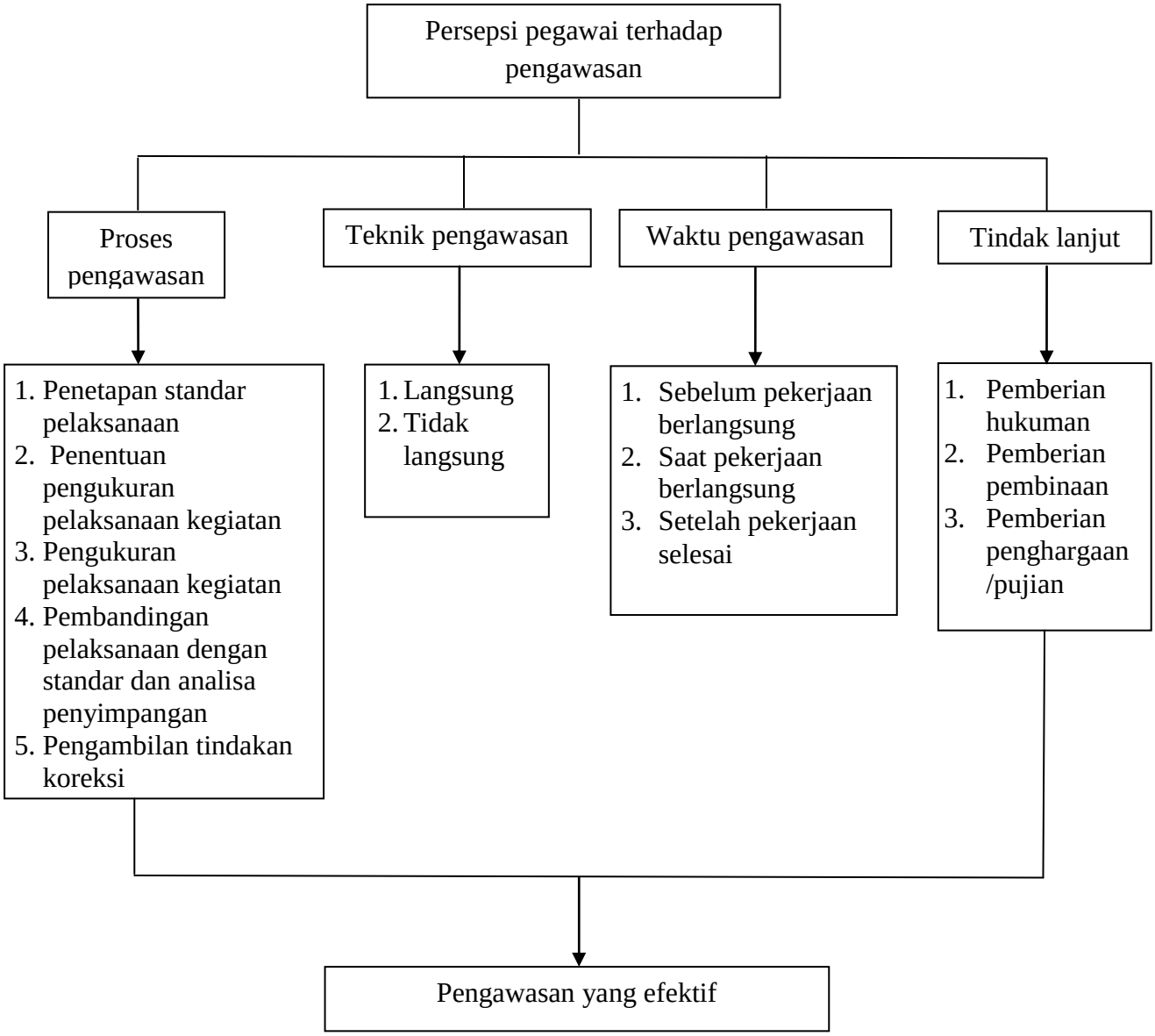
Sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 15 tahun 1983, tindak lanjut pengawasan terdiri dari :

1. Tindakan administrative sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian termasuk penerapan hukum disiplin yang dimaksudkan di dalam pemerintahan Nomor 30 tahun 1980 tentang pengaturan disiplin pegawai negeri sipil.
2. Tindakan tuntutan atau gugatan perdata yaitu:
   a) Tuntutan ganti rugi atau penyetoran kemabali;
   b) Tuntutan perbendaharaan;
   c) Tuntutan pengenaan denda, ganti rugi, dll.
3. Tindakan pengaduan tindak pidana dengan menyerahkan perkaranya kepada kepolisian Negara Republik Indonesia dalam hal terdapat indikasi pidana umum, atau kepala Kejaksaan Republik Indonesia dalam hal terdapat indikasi tindakan pidana khusus.
4. Tindakan penyempurnaan aparatur pemerintahan di bidang kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan.

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

L. Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dari pelaksanaan pengawasan yang dilakukan kepala bidang berdasarkan persepsi pegawai sesuai dengan judul penelitian ini adalah:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual tentang Persepsi Pegawai Tentang Pengawasan Atasan Langsung Di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Persepsi Pegawai tentang Pengawasan Atasan Langsung Di Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi pegawai tentang pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat dilihat dari proses pengawasan sudah cukup tepat dengan skor rata-rata 3,5.
2. Persepsi pegawai tentang pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat dilihat dari teknik pengawasan sudah cukup tepat dengan skor rata-rata 3,4.
3. Persepsi pegawai tentang pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat dilihat dari waktu pengawasan sudah cukup tepat dengan skor rata-rata 3,4.
4. Persepsi pegawai tentang pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat dilihat dari tindak lanjut pengawasan sudah cukup tepat dengan skor rata-rata 3,3.
5. Hasil keseluruhan dari persepsi pegawai tentang pengawasan atasan langsung di kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat sudah terlaksana dengan cukup tepat. Hal ini dilihat dari skor rata-rata 3,4.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka saran yang dapat penulis ajukan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada pimpinan dalam melaksanakan pengawasan hendaknya dilaksanakan sesuai dengan proses pengawasan, yaitu dengan melakukan proses pengawasan sesuai dengan prosedur proses pengawasan, di mana pada proses pengawasan yang terakhir pada pengambilan tindakan koreksi / tindak lanjut berupa pemberian dorongan melalui penghargaan bagi pegawai yang telah melakukan pekerjaan dengan baik masih jarang dilakukan oleh pimpinan.
2. Pada teknik pengawasan hendaknya pimpinan dapat juga mengontrol pekerjaan pegawai secara langsung, maka akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan, karena merasa diperhatikan oleh atasannya dan dapat menghindari kesan timbulnya kesan laporan “asal bapak senang” (ABS).
3. Diharapkan kepada pimpinan dapat meningkatkan waktu pengawasan pada saat pekerjaan berlangsung, karena jika terjadi kesalahan maka segera diperbaiki dan dapat menghindari pengulangan kesalahan.
4. Selanjutnya pimpinan hendaknya dapat meningkatkan lagi tindak lanjut pengawasan pada hal pemberian penghargaan atau pujian kepada pegawai yang telah melakukan pekerjaan dengan baik, agar pegawai memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dengan baik karena pekerjaan yang dilakukan pegawai dihargai.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian (Edisi Revisi).* Jakarta: Rineka Cipta.

Engkoswara, dkk. 2011. *Administrasi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

Handoko, T Hani. 2011. *Manajemen Edisi Kedua.* Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Imron, Ali. 2013. *Proses Manajemen Tingkat Satuan Pendidikan.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1983 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan.

Jalaludin, Rahmat. 2003. *Psikologi Komunikasi.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aaparatur Negara Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan.

Liputo, Benyamin. 1988. *Pengantar Manajemen.* Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Manullang. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen.* Jakarta: Ghalia Indonesia.

Mukhneri. 1997. *Pengawasan IKIP Padang.* Padang: Laboratorium Manajemen Pendidikan.

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga).* Jakarta: Rajawali Pers.

Sagala, Syaiful. 2011. *Administrasi Pendidikan Kontemporer.* Bandung: Alfabeta.

Siagian, Sondang P. 2008. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

_____ 2012. *Manajemen Stratejik.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Silalahi, Ubert. 1999. *Study Tentang Administrasi Konsep Teori dan Dimensi.* Bandung: Sinar Baru.