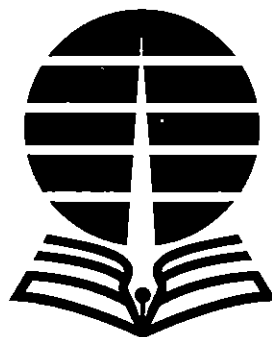


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PELAKSANAAN PENGAWAS MELEKAT
DI KANTOR KECAMATAN TEBING TINGGI
KABUPATEN EMPAT LAWANG**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh Gelar Magister Sains Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

OKTA MARISA

NIM: 500632627

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2017

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF STICK CONTROLLING AT TEBING TINGGI SUBDISTRICT EMPAT LAWANG REGENCY

Okta Marisa

Oktamarisas2@gmail.com

Program PascaSarjana

Universitas Terbuka

The Stick Controlling as one of management function in an organization or government agencies. The implementation is very necessary to be maximized because it can decrease and prevent deviations or corruption in the daily work implementation of the employer or government official.

Furthermore Stick Controlling can serve as the way to increase the professionalism of employee or official work, by increasing of labour discipline, so that they can give services to community according the expectation and government initiative activity can be achieved as efficiency and effective, perform according to main task, function, plan or the programme, the division and delegation task, work formulation, implementation guidelines, and applicable institution regulation.

The method which used in this observation is descriptive with inductive approximation and use analysis qualitative technique. In collecting data, writer used interview and documentation technique.

The result of the observation show if the implementation of stick controlling by the Tebing Tinggi subdistrict have been not good enough which proved by three indicators, they are contemplation, checking and evaluation. The implementation of stick controlling by subdistrict head influence to labour discipline of employee or official which can be seen from four indicators, they are district obedience of working time, the violation of regulation, obedience to all rules and the right time to finish the job. Beside that, through the stick function, head district do some way to increase the labour discipline of employer or official with give guidance, direction and advice, person to person building, create conducive situation in work and give punishment to employer or official which do infringement.

Keywords : *Management, Stick Controlling*

ABSTRAK

PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT DI KANTOR KECAMATAN TEBING TINGGI KABUPATEN EMPAT LAWANG

Okta Marisa

Oktamarisas2@gmail.com

Program PascaSarjana
Universitas Terbuka

Pengawasan melekat adalah salah satu fungsi manajemen dalam suatu organisasi atau instansi pemerintahan. Pelaksanaannya sangat perlu untuk dimaksimalkan Karena dapat mengurangi dan mencegah secara dini terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau penyelewengan-penyelewengan dalam pelaksanaan tugas keseharian pegawai/aparat pemerintahan.

Selain itu Pengawasan melekat dapat berfungsi sebagai sarana peningkatan profesionalisme kinerja pegawai/ aparat, sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan yang diharapkan dan kegiatan usaha unit-unit pemerintah dapat tercapai, berdaya guna dan berhasil guna, dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana atau programnya, pembagian dan pendelegasian tugas, rumusan kerja, pedoman pelaksanaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Metode yang digunakan dalam pengamatan ini adalah deskriptif dengan pendekatan induktif dan menggunakan teknik analisis kualitatif. Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan teknik wawancara, Obsevasi dan dokumentasi.

Dari hasil pengamatan menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat oleh camat tebing tinggi kabupaten empat lawang belum begitu baik yang dibuktikan melalui tiga indikator yaitu sarana pengawasan, pelaksanaan pengawasan, serta tindak lanjut pengawasan. Pelaksanaan pengawasan melekat camat berpengaruh kepada kondisi disiplin kerja pegawai/aparat kecamatan dilihat dari sosialisasi waskat, penyiapan dan pelaksanaan unsur waskat, pemantauan pelaksanaan waskat, evaluasi pelaksanaan waskat. Selain itu, melalui fungsi pengawasan melekatnya, camat melakukan beberapa upaya dalam menindaklanjuti pelaksanaan pengawasan melekat, yakni dengan pemberian bimbingan, pengarahan, dan petunjuk; pembinaan personil; menciptakan suasana kondusif dalam bekerja; dan pemberian penghargaan kepada pegawai/ aparat yang berprestasi dan pemberian sanksi kepada pegawai/aparat yang melakukan pelanggaran.

Kata Kunci : *manajemen, pengawasan melekat.*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul
Pelaksanaan Pengawasan Melekat Di kantor Kecamatan Tebing Tinggi
Kabupaten Empat Lawang
Adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun
Dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
Menerima sanksi akademik.

Palembang, Februari 2017

Yang Menyatakan



(Okta Marisa)
NIM 500632627

LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Pelaksanaan Pengawasan Melekat Di Kantor Kecamatan Tebing
 Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Nama : Okta Marisa
 NIM : 500632627
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : Sabtu / 25 Februari 2017

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Ir. Anak Agung Made Sastrawan, M.A., Ed.D
 NIP. 195907041986031003

Dr. Raniasa Putra, S.I.P., M.Si
 NIP. 197805122002121003

Penguji Ahli

Prof. Dr. Yulianto, M.A
 NIP. 196107041988031005

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
 Program Magister Administrasi Publik



Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 195910271986031003



Direktur Program Pascasarjana

Siswati, M/Sc, Ph.D
 NIP. 195202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : Okta Marisa
NIM : 500632627
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Pelaksanaan Pengawasan Melekat Di Kantor Kecamatan Tebing
Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
(TAPM) Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 25 Februari 2017

W a k t u : 08.00 s/d 09.30 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

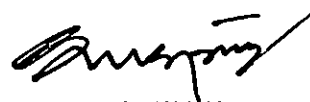
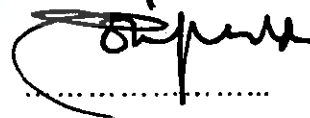
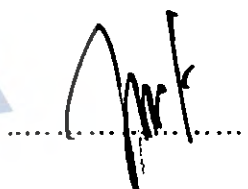
Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji: Ir. Adi Winata, S.I.P., M.Si
NIP.196107281986021002

Penguji Ahli : Prof. Dr. Yulianto, M.A
NIP.196107041988031005

Pembimbing I : Dr. Raniasa Putra, S.I.P., M.Si
NIP. 197805122002121003

Pembimbing II : Ir. Anak Agung Made Sastrawan, M.A., Ed.D
NIP.195907041986031003





PEMERINTAH KABUPATEN EMPAT LAWANG

42994.pdf

KECAMATAN TEBING TINGGI

Jl. Tebing Benteng Kec. Tebing Tinggi, Telp (0702) 21855 , Kode Pos 31453

Tebing Tinggi, 20 Februari 2016

Nomor : 900/234/TT/II/2016
Lampiran : -
Hal : Permohonan Izin Pengambilan
Data Penelitian

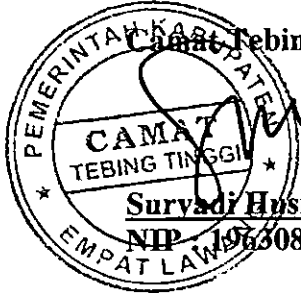
Kepada
Yth. Kepala Universitas Terbuka
UPBJJ-PLG
di -
Palembang

Menindaklanjuti Surat Kepala Universitas Terbuka UPBJJ-PLG No : 841/UN31.28/LL/2016 tanggal 17 Februari 2016 tentang perihal izin pengumpulan data penelitian mahasiswa atas nama :

Nama : Okta Marisa
NIM : 500632627
Judul : Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Pada prinsipnya kami bersedia untuk membantu mahasiswa tersebut diatas untuk memberikan data-data yang dibutuhkan sebagai bahan penelitian, dan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.


Camat Tebing Tinggi
Suryadi Husin, SE, MM
NIP. 196308281986021003



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS TERBUKA

Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Palembang
 Jl. Sultan Muhammad Mansyur, Kec. Ilir Barat I, Bukit Lama, Palembang 30139
 Telepon: 0711-443993, 443994, Faksimile: 0711-443992
 E-mail: ut-palembang@ut.ac.id

Nomor: 841 /UN31.28/LL/2016

Palembang, 17 Februari 2016

Lamp. : -

Hal. : Permohonan Izin Pengumpulan Data Penelitian

Yth. : Kantor Camat Tebing Tinggi
 Kab. Empat Lawang

Sehubungan dengan rencana kegiatan persiapan penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik (MAP) UPBJJ-UT Palembang Pokjar Kota Lubuklinggau, kami sampaikan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Okta Marisa

NIM : 500632627

Judul : Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Pembimbing : 1. Dr. Raniasa Putra, M.Si
 2. Dr. Anak Agung Made Sastrawan Putra, M.A

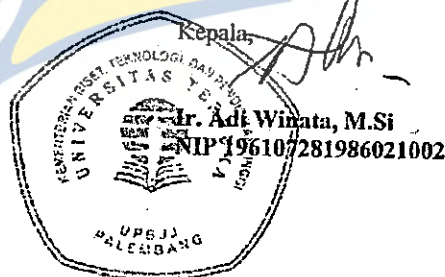
Bermaksud akan melakukan survey atau pengumpulan data penelitian sesuai dengan judul TAPM tersebut.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon bantuan dan perkenannya dari Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang untuk dapat mengizinkan mahasiswa tersebut untuk mengadakan pengumpulan data.

Demikian permohonan kami sampaikan kiranya untuk dapat diproses lebih lanjut. Atas perhatian dan kerjasamanya, diucapkan terimakasih.

Tembusan:

1. Pembantu Rektor I dan III
2. Direktur PPs
3. Dosen Pembimbing
4. Mahasiswa Ybs



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat, rahmat dan karunia-Nya, serta sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan segenap sahabat yang dimuliakan. Hanya atas izin dan petunjuk-Nyalah saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul **“Pelaksanaan Pengawasan Melekat Di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang”**, dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

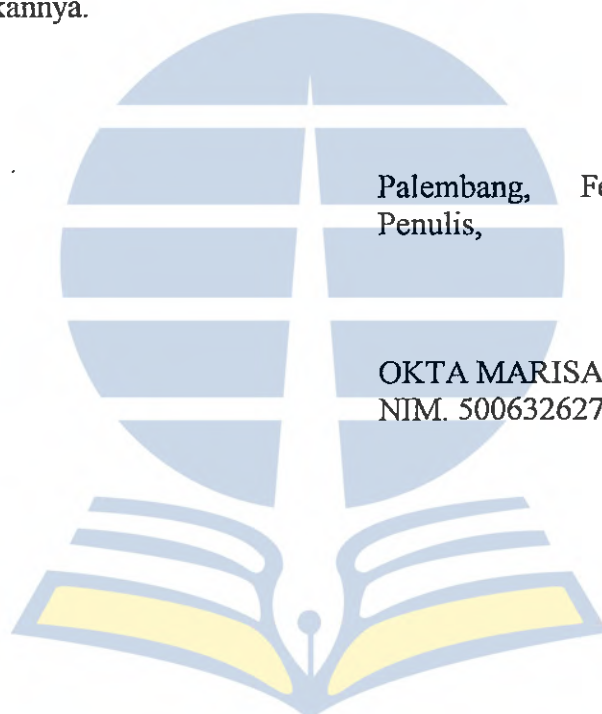
Saya juga menyadari bahwa tanpa adanya ilmu pengetahuan yang dimiliki, serta tidak terlepas dari bimbingan, bantuan, dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, disertai dengan kerendahan hati dan rasa hormat, penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak. Ir. Adi Winata, S.I.P., M.Si, Kepala Universitas Terbuka UPBJJ Palembang;
2. Bapak Dr.Raniasa Putra, M.Si, Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Anak Agung Made Sastrawan Putra, M.A selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa dengan penuh kesabaran dan keikhlasan telah memberikan bimbingan, motivasi dan pencerahan intelektual yang sangat berharga bagi penulis selama proses bimbingan dalam rangka penyelesaian TAPM ini;

3. Segenap jajaran Pemerintah Kabupaten Empat Lawang khususnya camat beserta staf di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi yang telah banyak membantu dalam menyediakan data yang diperlukan penulis dalam penyelesaian tesis ini;
4. Para dosen Universitas Terbuka Program Magister Administrasi Publik (MAP) yang telah memberikan materi perkuliahan, baik melalui tatap muka langsung maupun lewat TUTON;
5. Para pengelola Universitas Terbuka Program Magister Administrasi Publik (MAP) yang telah banyak membantu dalam penyusunan TAPM ini;
6. Kakak-kakak dan Ayuk-ayuk Purna Praja Kabupaten Empat Lawang dan Kota Lubuk Linggau yang telah membantu penulis atas semangat, motivasi, dukungan, dan bantuannya pada saat pengumpulan data untuk penulisan TAPM ini;
7. Kedua orang tua penulis yang telah banyak memberikan dorongan dan semangat, serta semua keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dorongan semangat, serta dengan sabar menanti keberhasilanku;
8. Suami tercinta yang telah memberikan dukungan moril dan spiritual dalam pembuatan TAPM ini;
9. Teman-teman mahasiswa Program Magister Administrasi Publik (MAP) UPBJJ-UT Palembang Pokjar Lubuk Linggau, atas kebersamaan dalam proses belajar mengajar selama ini;

Penulis menyadari bahwa dengan segala keterbatasan pengetahuan dan kemampuan, TAPM ini belumlah sempurna dan masih memiliki keterbatasan. Olehkarena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan penulisan di masa yang akan datang.

Penulis berharap semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.



RIWAYAT HIDUP

Nama : Okta Marisa

NIM : 500632627

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Tempat/Tanggal Lahir : Padang, 14 Oktober 1991

Alamat : Jl.Lintas Pendopo Ds.Terusan Baru Rt.002
Kabupaten Empat Lawang Provinsi Sumatera Selatan

Riwayat Pendidikan : - Lulus SD di SD N 01 Tebing Tinggi pada Tahun 2003
- Lulus SMP di SMP N 01 Tebing Tinggi Pada Tahun 2006
- Lulus SMA di SMA N 04 Lahat pada tahun 2009
- Lulus S1 di IPDN pada Tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : - Tahun 1 januari 2014 s/d 18 juni 2014 sebagai Staf
Protokol di Pemkab Empat Lawang
- Tahun 18 juni 2014 s/d sekarang sebagai Kasi
Pemerintahan di Pemkab Empat Lawang



DAFTAR ISI

Abstrak.....	ii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Riwayat Hidup.....	ix
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	Xii
Daftar Tabel.....	Xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Masalah.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12
1. Manfaat Secara Teoritis.....	12
2. Manfaat Secara Praktis.....	12
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	13
1. Pengawasan.....	13
2. Cara Pelaksanaan Pengawasan.....	15
3. Pengawasan Melekat.....	16
4. Unsur Pelaksanaan Pengawasan.....	19
5. Cara Pelaksanaan Pengawasan Melekat.....	21
6. Tujuan dan sasaran Pengawasan Melekat.....	23
B. Teori Yang digunakan.....	23
C. Penelitian Terdahulu.....	24
D. Kerangka Berfikir.....	25

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	28
B. Lokasi Penelitian.....	29
C. Fokus Penelitian.....	29
D. Sumber Informasi.....	30
E. Instrumen Penelitian.....	31
F. Sumber Data.....	31
G. Teknik Pengumpulan Data.....	31
H. Teknik Analisis Data.....	36

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian.....	35
1. Kabupaten Empat Lawang.....	35
2. Kecamatan Tebing Tinggi.....	37
B. Keadaan Geografis Kecamatan Tebing Tinggi.....	37
1. Keadaan Topografi Kecamatan Tebing Tinggi.....	39
2. Jumlah Penduduk.....	39
3. Struktur Organisasi Kec. Tebing Tinggi.....	39
4. Tugas Pokok Dan Fungsi.....	41
C. Prioritas Pembangunan Kecamatan Tebing Tinggi.....	47
D. Hasil Dan Pembahasan.....	49

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	92
B. Saran.....	93

DAFTAR PUSTAKA.....	95
----------------------------	-----------

LAMPIRAN.....	97
----------------------	-----------

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Skema Kerangka Berfikir Pelaksanaan Pengawasan Melekat Di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang	27
Gambar 4.1.	Peta Kabupaten Empat Lawang	35
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Kantor Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.....	41



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Daftar Rekap Absensi Bulanan Aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang Bulan Januari Dan Februari Tahun 2016	10
Tabel 4.1	Luas Wilayah Menurut Kelurahan/Desa di Kecamatan Tebing Tinggi 2014.....	38



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Izin Penelitian.....	97
Lampiran 2	Pedoman Wawancara.....	98



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan nasional sebagaimana ditegaskan dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945 diwujudkan melalui pelaksanaan penyelenggaraan negara yang berkedaulatan rakyat dan demokratis dengan mengutamakan persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Pembangunan Indonesia bertujuan untuk mewujudkan suatu masyarakat yang adil dan makmur merata baik material maupun spiritual. Maka sebagai pencapaian tujuan tersebut diperlukan para pelaksana, sebagai aparatur pemerintah mulai dari unsur pimpinan hingga para pelaksananya yang secara langsung memegang peranan penting dalam pembangunan yang bersih dan berwibawa serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat.

Dalam mencapai tujuan nasional tersebut, diperlukan adanya pegawai yang kreatif dan inovatif, serta mampu menyesuaikan dengan perkembangan yang ada dalam masyarakat. Dalam konteks ini para pegawai berkedudukan sebagai aparatur negara sekaligus abdi masyarakat yang berfungsi sebagai pelayan masyarakat.

Permasalahan pembangunan nasional dari waktu ke waktu tidak semakin ringan dan mudah, karena bangsa Indonesia justru dihadapkan kepada kondisi yang semakin sulit, kompleks, dinamis, dan beraneka ragam sejalan dengan perkembangan tingkat kebutuhan, kesejahteraan dan kemajuan masyarakat Indonesia itu sendiri.

Kecenderungan pergeseran interaksi sosial politik antara pemerintah dan masyarakat, ditandai dengan semakin meningkatnya peranan sektor swasta dan lembaga-lembaga swadaya masyarakat dalam penyelenggaraan tugas-tugas dan tanggung jawab yang sebelumnya menjadi semacam monopoli pemerintah atau sektor publik.

Kegagalan dalam interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat, secara umum dan mendasar disebabkan oleh pendekatan yang kurang tepat yang dilakukan oleh pemerintah. Dalam hal ini Pemerintah kurang atau bahkan tidak peka terhadap kondisi perkembangan masyarakat modern yang semakin dinamis, kompleks, kritis, dan sangat beragam dalam karakteristik dan kebutuhannya.

Mencermati demikian kompleks, dinamis dan beranekaragamnya kehidupan masyarakat, mendorong terjadinya perubahan paradigma pola pemerintahan, dari pola pemerintahan tradisional menuju konsepsi pemerintahan atau yang lebih dikenal dengan "*Good Governance*", yang pada prinsipnya menuntut agar peranan Pemerintah dikurangi dan peranan masyarakat (termasuk dunia usaha dan LSM) semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya.

Good Governance merupakan hubungan yang sinergis dan konstruktif antara sektor Negara (*public*), sektor Swasta (*private*), dan sektor Masyarakat (*civil society*). Namun demikian, *Good Governance* akan terwujud apabila ketiga sektor tersebut berada dalam posisi yang seimbang, yaitu sektor publik kuat dan sektor swasta serta sektor masyarakat telah mandiri.

Dalam rangka penegakan *Good Governance* khususnya Penyelenggaraan Pemerintahan yang bersih dari KKN, sangat dipengaruhi oleh aparatur negara

sebagai unsur pelaksanaannya. Namun demikian, aparatur negara sebagai makhluk sosial tidak luput dari kesalahan-kesalahan dan perilaku individu (aparatur Negara/ Pemerintah) sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu dalam organisasi dan karakteristik organisasi itu sendiri. Karenanya, peranan Pemimpin aparatur dan pengawasan sebagai fungsi manajemen yang sepenuhnya tanggung jawab setiap pemimpin pada level manapun lebih ditingkatkan.

Pegawai Negeri Sipil dalam kedudukannya sebagai aparatur negara yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dituntut untuk mempunyai sikap yang profesional dan etos kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Agar tidak terjadi penyelewengan dan ketimpangan-ketimpangan yang dilakukan oleh pegawai, maka diperlukan adanya pengawasan sebagai tindakan preventif pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Pengawasan dilaksanakan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan kebijaksanaan, instruksi, rencana dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan berlaku. Hakikatnya, pengawasan dilaksanakan untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan dan kesalahan dan kegagalan dalam mencapai tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Dalam Instruksi Presiden (INPRES) Nomor 1 Tahun 1989, pengawasan dapat dibedakan menurut subyek yang melaksanakannya ke dalam empat macam pengawasan, yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional, pengawasan legislatif dan pengawasan masyarakat.

Bentuk pengawasan yang paling tepat, efektif dan efisien adalah pengawasan melekat, karena pengawasan melekat dilaksanakan hampir tanpa mengabaikan jarak dan waktu serta tanpa memerlukan biaya yang tinggi.

Selanjutnya, dalam rangka peningkatan daya guna dan hasil guna pelaksanaan, setiap instansi pemerintah dan agar pengawasan melekat di lingkungan setiap instansi pemerintah dan agar kegiatan pengawasan melekat dapat mencapai sasaran dan hasil yang nyata, Presiden Republik Indonesia mengeluarkan Instruksi Presiden No. 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat, dan ditindaklanjuti oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara NOMOR: KEP/46/M.PAN/4/2004 tentang Perubahan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 30 Tahun 1994 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan.

Lebih jauh, dalam konteks pengawasan melekat, Salindeho (1995:124) mengemukakan bahwa :

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Pengawasan Melekat dapat diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan pengamatan, pengecekan, pemeriksaan, penelusuran, pelacakan, penelitian, pengujian, perbandingan, penilaian, pemantauan atau kegiatan apapun yang bersifat sebagai pengendalian terus-menerus yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya ataupun organisasi yang dipimpinnya, baik secara preventif (bersifat mencegah) maupun secara represif (bersifat menekan), agar pelaksanaan tugas

bawahan dan kegiatan organisasi berjalan secara lancar, efektif dan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan sebelumnya, serta dengan kewenangan dan peraturan perundangan yang berlaku.

Pengawasan melekat diperlukan karena pegawai pemerintah kecamatan merupakan bagian yang sangat menentukan dalam kelangsungan dan keberhasilan suatu organisasi kecamatan.

Kecamatan menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 merupakan “wilayah kerja atau real tempat camat bekerja sebagai perangkat daerah kabupaten atau kota”. Sebagai ujung tombak dalam pemberian pelayanan publik perlu didukung dengan kinerja yang baik dari pegawai/aparat kecamatan..

Kecamatan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2008 adalah “wilayah kerja camat sebagai perangkat daerah kabupaten atau kota”. Sebagai ujung tombak dalam pemberian pelayanan publik perlu didukung dengan kinerja yang baik dari pegawai/aparat kecamatan..Sedangkan kinerja itu sendiri menurut Whitmore (1997:104), “Kinerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang”.

Dalam kaitannya dengan organisasi kecamatan, camat sebagai pimpinan organisasi kecamatan memiliki kewajiban untuk mengawasi jalannya pelaksanaan tugas di lingkungan kerjanya agar visi dan misi yang telah ditetapkan dapat terwujud.Sementara itu, menurut Lembaga Administrasi Negara RI (1992:3) kinerja adalah “prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja”.Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dinyatakan bahwa akuntabilitas

kinerja adalah “perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggung jawaban secara periodik”.

Untuk itu, camat sebagai pimpinan tertinggi (*top manager*) di kantor kecamatan sangat berperan penting dalam melaksanakan pengawasan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya kekeliruan dan penyelewengan-penyelewengan pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, sehingga kinerja pegawai kecamatan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat, yakni menunjukkan pemerintahan yang bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta didukung oleh aparat pemerintah yang berperan sebagai pelayan masyarakat.

Dalam INPRES Nomor 1 Tahun 1989 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 46 Tahun 2004 tersebut telah diatur menjadi pedoman petunjuk pelaksanaan melekat yang memuat maksud dan tujuan pengawasan melekat, prinsip-prinsip pokok pengawasan melekat, sistem pelaksanaan pengawasan melekat yaitu tujuan dan sasaran, Program Peningkatan Pelaksanaan Pengawasan Melekat (P3 Waskat), sarana pengawasan melekat, langkah-langkah pengawasan melekat, mekanisme pelaporan Program Peningkatan Pelaksanaan Pengawasan Melekat (P3 Waskat), tindak lanjut, hingga indikator keberhasilan pengawasan melekat.

Indikator keberhasilan pengawasan melekat dimaksud yaitu Indikator meningkatnya disiplin kerja pegawai, prestasi kerja pegawai dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, berkurangnya penyalahgunaan wewenang,

pemborosan dan pungutan liar, cepatnya penyelesaian perijinan dan peningkatan pelayanan masyarakat, dan cepatnya pengurusan kepegawaian.

Selama ini kondisi yang terjadi pengawasan belum dilakukan secara optimal sehingga menyebabkan tingkat kedisiplinan aparat/pegawai menjadi berkurang. Ditambah lagi masih rendahnya kinerja pegawai pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang yang belum sesuai dengan kebutuhan.

Pengawasan dilaksanakan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan kebijaksanaan, instruksi, rencana dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan berlaku. Hakikatnya, pengawasan dilaksanakan untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan dan kesalahan dan kegagalan dalam mencapai tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Keberadaan Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara yang menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan memegang peranan penting yang cukup menentukan terhadap maju tidaknya suatu daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah. Oleh karena itu, diperlukan aparat yang bersih, berwibawa, tertib, dan teratur, menjalankan tugas dan fungsi yang diemban sesuai dengan ketentuan norma yang berlaku, serta memiliki sikap perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan hati nurani masyarakat.

Meskipun Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 telah disosialisasikan kepada para Pegawai Negeri Sipil, namun kenyataannya masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang sering dilakukan. Seperti masih ditemukan beberapa Pegawai Negeri Sipil yang belum memiliki kesadaran dan kemauan dalam mentaati peraturan yang berlaku antara lain adanya pegawai yang terlambat hadir dan pulang sebelum waktu yang ditentukan, adanya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan atau izin, adanya pegawai yang berkeliaran di luar kantor tanpa tujuan yang jelas atau tidak berkaitan dengan tugas kantor pada jam kerja.

Hal itu menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat menemui kendala, Situmorang dan Jusuf (1994 : 152-153) mengemukakan beberapa kendala dalam pengawasan melekat, yaitu :

1. Adanya sementara pejabat yang salah kaprah terhadap tugas pengawasan yang dilaksanakannya.
2. Adanya iklim budaya seolah-olah pengawasan hanya semata-mata mencari kesalahan.
3. Adanya perasaan enggan melaksanakan pengawasan melekat, keengganan tersebut karena sudah ada Pengawasan Fungsional.
4. Adanya perasaan "*ewuh pakewuh*" dalam melaksanakan pengawasan. Hal ini disebabkan karena seolah-olah nampak adanya kontroversi antara rasa kekeluargaan atau kebersamaan dengan sikap lugas dalam melaksanakan tugas, termasuk dalam pengawasan melekat.
5. Masih kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi.
6. Pemimpin *kecipratan* atau terlibat sendiri dalam penyimpangan atau bahkan adanya kolusi (persengkongkolan) antara atasan dan bawahan.

Mencermati kondisi Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang jika dikaitkan dengan indikator keberhasilan pengawasan melekat, terdapat kesenjangan dari apa yang diharapkan. Atau

dengan kata lain indikator keberhasilan pengawasan melekat belum tercapai secara maksimal.

Dari uraian di atas menimbulkan suatu fenomena bahwa pengawasan melekat yang merupakan pengawasan paling efektif dalam suatu organisasi masih terdapat kendala atau masalah sehingga efektifitas pengawasan melekat berkurang, apakah kendala tersebut disebabkan oleh belum optimalnya pelaksanaan pengawasan melekat? atau adanya faktor-faktor penghambat sehingga efektifitas pengawasan melekat berkurang. Oleh karena itu penulis tertarik meneliti masalah tersebut dengan menelusuri pelaksanaan pengawasan melekat, kendala dalam pelaksanaan melekat dan penyebab timbulnya kendala/hambatan tersebut.

Selain hal di atas, masalah lainnya adalah masih belum optimalnya pengawasan dari atasan langsung terhadap bawahan langsung karena kesibukan pimpinan, kurangnya keteladanan pimpinan serta lemahnya sanksi yang diberikan apabila Pegawai Negeri melanggar aturan merupakan fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan. Selanjutnya untuk lebih mendukung fakta tentang kedisiplinan aparat atau pegawai kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, akan diketengahkan data absensi daftar hadir pegawai pada bulan Januari 2016 dan Februari 2016. Data tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1

**Daftar Rekap Absensi Bulanan Aparat Kecamatan Tebing Tinggi
Kabupaten Empat Lawang Bulan Januari Dan Februari Tahun 2016**

No.	Nama	Januari 2016				Februari 2016			
		S	I	PD	EK	S	I	PD	TK
1.	Drs. Stafai Marzuki, MM			6				5	
2.	Umar Hasan, S.Pd			2				1	
3.	H.Kitmir								
4.	Upik Damayanti, SKM								
5.	Lindawati, SKM	2							
6.	Winda, S.Sos							3	
7.	Tianur, SKM		1						
8.	Loezie Netriani, SE								
9.	Timotius, SE, S.Kom								
10.	Nopi Haryanti, SE								
11.	Rendra Ardiansyah, SE			2					
12.	Wandis Hariyani, A.Md								1
13.	Muhammad syarifudin								
14.	Adi Fitriansyah					7			
Jumlah		2	1	10		7		5	1

Sumber :Daftar Hadir Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, 2016

Keterangan : S = Sakit
I = Izin
AP = Apel Pagi
PD = Perjalanan Dinas
TK = Tanpa Keterangan

Selanjutnya masalah yang sering terjadi dalam dalam hal ini seperti masih belum optimalnya kinerja pegawai negeri sipil yang tidak sesuai dengan tingkat kebutuhan.Serta masih kurangnya pengawasan melekat yang dilakukan oleh seorang pimpinan seperti camat dan kepala seksi dibawahnya belum berjalan optimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: **"PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT DI KANTORKECAMATAN TEBING TINGGI KABUPATEN EMPAT LAWANG"**.

B. Rumusan Masalah

Melalui penelitian ini dapat dibahas pengawasan melekat dan disiplin Pegawai di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang. Untuk itu masalah dapat dirumuskan yaitu: "Bagaimana Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang"?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian dalam fungsi pengawasan melekat Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang untuk meningkatkan disiplin pegawai di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

D. Manfaat Penelitian

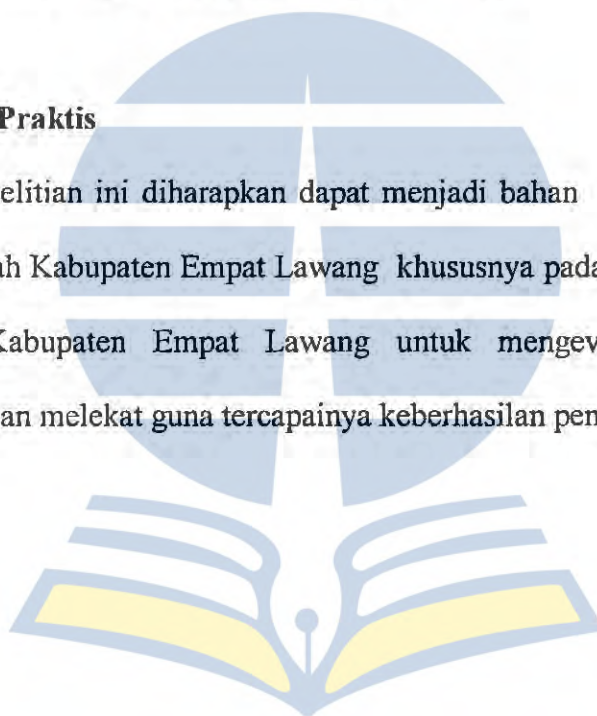
Disamping tujuan di atas, penelitian ini diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi masyarakat dan penulis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu administrasi publik terutama mengenai pelaksanaan pengawasan melekat di kantor Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Empat Lawang khususnya pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang untuk mengevaluasi pelaksanaan pengawasan melekat guna tercapainya keberhasilan pengawasan melekat.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengawasan

Salah satu fungsi manajemen dalam seluruh kegiatan organisasi adalah fungsi pengawasan, fungsi pengawasan semakin penting dengan berkembangnya tujuan organisasi seperti tidak diselesaikannya suatu penugasan, tidak ditepati waktu penyelesaian dari rencana dan tidak tercapainya target.

Victor dan Jusuf (1994:21) menyatakan bahwa : “Pengawasan merupakan setiap usaha dan tindakan dalam rangka untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas yang dilaksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai “.

Lembaga Administrasi Negara dalam buku “Manajemen Dalam Pemerintahan” menjelaskan bahwa pengawasan adalah :Segenap kegiatan untuk menyakinkan dan menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, yang telah digariskan dan perintah-perintah yang telah diberikan dalam rangka pelaksanaan rencana tersebut. Pengawasan harus mengukur apa yang telah dicapai, menilai pelaksanaan, serta mengadakan tindakan perbaikan dan penyesuaian yang dipandang perlu. Pengawasan seharusnya mampu mengukur apa yang telah dicapai, menilai pelaksanaan serta mengadakan tindakan perbaikan dan penyesuaian dipandang perlu atau secara langsung pengawasan bertujuan untuk menjamin pelaksanaan sesuai rencana, kebijakan pemerintah, mencegah

penyelewengan, menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi.

Handyaningrat (1988:44) menyebutkan fungsi dan tugas pengawasan adalah:

- a. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- c. Untuk mencegah agar tidak terjadi penyimpangan, kelalaian dan kelemahan sehingga tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- d. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan.

Dengan demikian agar fungsi pengawasan ini mendatangkan hasil yang diinginkan maka ciri dan sifat pengawasan harus diterapkan dalam kehidupan organisasi. Siagian (1990:28) mengemukakan bahwa ciri dan sifat pengawasan adalah :

1. Pengawasan harus bersifat “ Fact Finding” dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas dijalankan dalam organisasi.
2. Pengawasan harus bersifat preventif yang berarti bahwa pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan dan penyelewengan dari rencana yang telah ditentukan.
3. Pengawasan diarahkan pada masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.
4. Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi, pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
5. Karena pengawasan hanyalah sekedar alat administrasi, maka pelaksanaan pengawasan harus mempermudah pencapaian tujuan.
6. Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien, jangan sampai pengawasan malah menghambat usaha peningkatan efisiensi.
7. Pengawasan tidak dimaksud untuk menentukan siapa yang salah akan tetapi menemukan apa yang tidak betul.

8. Pengawasan harus bersifat membimbing agar supaya pelaksana melaksanakan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.

Pendapat di atas menggambarkan bahwa pengawasan merupakan fungsi yang mutlak dari administrasi dan manajemen, karena apabila fungsi ini tidak dilaksanakan maka pada akhirnya cepat atau lambat akan mengakibatkan matinya suatu organisasi.

2. Cara Pelaksanaan Pengawasan

Pengawasan melekat merupakan bentuk pengawasan yang paling tepat, efektif dan efisien, jika dibandingkan macam pengawasan lainnya. Maka dari itu penulis melakukan penelitian dengan menggunakan pengawasan melekat.

Pelaksanaan pengawasan dapat berlangsung dengan baik bila didukung dengan metode yang tepat dalam arti baik dan benar. Metode atau cara pelaksanaan yang dapat dipergunakan dalam melakukan pemantauan, pemeriksaan dan penilaian yang efektif dapat dipergunakan dengan cara antara lain :

1. Metode pengawasan *tidak langsung* yakni pengawasan yang dilakukan dengan mempelajari laporan atau disebut juga sebagai pengawasan-jarak jauh.
2. Metode pengawasan *langsung* yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mendatangi organisasi atau unit kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mempelajari dan menganalisa berbagai informasi dari data yang diperoleh melalui wawancara dengan pertanyaan-pertanyaan. (Nawawi, 1994 : 66).

Berdasarkan waktu pelaksanaan, LAN RI (1994 : 147-148) membedakan pengawasan dalam tiga macam, yaitu :

1. Sebelum Kegiatan
Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai, antara lain dengan mengadakan pemeriksaan dan persetujuan rencana kerja dan rencana

anggaranannya, penetapan petunjuk operasional (PO). Pengawasan ini merupakan pengawasan Preventif.

2. Selama Kegiatan

Pengawasan yang dilakukan selama pekerjaan masih berlangsung, Pengawasan bersifat represif terhadap yang sudah terjadi dan sekaligus bersifat preventif untuk mencegah berkembangnya atau terulangnya kesalahan pada tahap-tahap selanjutnya.

3. Sesudah kegiatan

Pengawasan yang dilakukan sesudah pekerjaan selesai dilaksanakan, dengan membandingkan antara rencana dan hasil, pemeriksaan apakah semuanya dengan kebijaksanaan atau ketentuan-ketentuan yang berlaku. Tujuan pengawasan ini ialah untuk mengoreksi atas kesalahan-kesalahan yang telah terjadi; jadi bersifat represif.

Pelaksanaan pengawasan terutama dalam suatu organisasi yang besar, maka seorang Top Manager/ Pimpinan tidak mungkin selalu dapat melaksanakan pengawasan secara langsung, karena banyaknya dan kompleksnya tugas-tugas seorang pemimpin. Oleh karena itu sering pula harus melaksanakan pengawasan yang bersifat tidak langsung, akan tetapi pengawasan tidak langsung juga mempunyai berbagai kelemahan-kelemahan diantaranya adalah bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan kata lain, para bawahan itu mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang diduganya akan menyenangkan pimpinan.

3. Pengawasan Melekat

a. Definisi pengawasan melekat

Dalam KEPMENPAN No.46 Tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat, Pengawasan Melekat merupakan istilah pengendalian manajemen atau pengendalian intern. Selanjutnya pengawasan melekat 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.

Selanjutnya menurut Sujamto (1986 : 16) mengemukakan bahwa: “Pengawasan Melekat, yaitu berupa tindakan atau kegiatan atau usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan yang bagaimanapun juga”. Pengertian Pengawasan Melekat dapat dituangkan dalam rumusan :

$$\text{WASKAT} = \text{PAL} + \text{SPM}$$

- Waskat adalah singkatan dari Pengawasan Melekat.
- PAL adalah singkatan dari Pengawasan Atasan Langsung.
- SPM adalah singkatan dari Sistem Pengendalian Manajemen, yaitu Sarana Pengawasan Melekat.

Menurut Nawawi (1994:21) mengatakan bahwa Pengawasan Melekat diartikan sebagai berikut :

1. Pengawasan Melekat (Waskat) adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi oleh pimpinan unit/ organisasi kerja terhadap fungsi semua komponen dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan suatu organisasi non profit.
2. Pengawasan Melekat (Waskat) adalah proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi oleh pimpinan unit/ organisasi kerja terhadap pendayagunaan semua sumber daya, untuk mengetahui kelemahan/ kekurangan dan kelebihan/ kebaikan, yang dapat digunakan untuk mengembangkan unit/ organisasi kerja di masa depan.

Indikator-indikator yang didasarkan pendapat kepada Teori Nawawi (1994:61) diatas yakni:

- a. Pemantauan
Merupakan rangkaian tindakan mengikuti pelaksanaan tugas suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhi untuk mengetahui sedini

mungkin terjadinya penyimpangan pelaksanaan dilihat dari kebijaksanaan maupun program yang telah ditetapkan.

b. Pemeriksaan

Merupakan rangkaian tindakan mencari dan mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

c. Evaluasi/Penilaian

Merupakan rangkaian tindakan berupa perbandingan antara hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar norma yang telah ditentukan, disepakati serta menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu rencana.

Menurut Victor dan Jusuf (1994:71) pengawasan melekat adalah pengawasan yang otomatis timbul pada saat melakukan tindakan dalam melaksanakan tanggungjawab seorang pejabat /petugas di dalam suatu sistem pengendalian manajemen. Pengawasan melekat diharapkan dapat mencegah terjadinya sesuatu yang tidak diinginkan yang telah ditentukan dalam kerangka system pengendalian manajemen, sehingga daya kerjanya bersifat pencegahan atau preventif.

Dengan demikian maka Pengawasan Melekat dapat diartikan sebagai suatu rangkaian kegiatan pengamatan, pengecekan, pemeriksaan, penelusuran, pelacakan, penelitian, pengujian, perbandingan, penilaian, pemantauan atau kegiatan apapun yang bersifat sebagai pengendalian terus-menerus yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya ataupun organisasi yang dipimpinnya. Maka dari itu, untuk mengetahui berbagai kekurangan atau kelemahan, untuk diperbaiki oleh pimpinan yang berwenang secara preventif (bersifat mencegah) maupun secara represif (bersifat menekan), agar pelaksanaan tugas bawahan dan kegiatan organisasi berjalan secara lancar, efektif dan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan sebelumnya, serta dengan kewenangan dan peraturan perundangan yang berlaku.

4. Unsur Pengawasan Melekat

Dalam KEPMENPAN No.46 Tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat, Pengawasan Melekat Maka pengawasan melekat dilaksanakan melalui unsur:

1) Pengorganisasian

Maksudnya pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam pengorganisasian Struktur organisasi dibuat untuk memberikan kejelasan tentang kedudukan, fungsi, kewenangan serta tata kerja yang berlaku didalamnya. uraian tugas yang jelas dibutuhkan untuk memastikan adanya pembagian tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab, tugas dan fungsi serta hubungannya antara satu dengan yang lain.

2) Personil

Pembinaan Personil merupakan upaya menjaga agar faktor sumberdaya manusia yang menjalankan sistem dan prosedur kerja pemerintah memiliki kemampuan secara professional dan moral sesuai dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawabnya. Keseimbangan hubungan antara kemampuan dengan beban tugas dan tanggungjawabnya harus dijaga karena kemampuan yang terlalu dominan terhadap tugas dan tanggung jawab akan mengeliminasi kepuasan kerja, semangat, motivasi, dan kreativitas. Sebaliknya jika beban tugas dan tanggung jawab melebihi batas kemampuan akan menghasilkan kinerja di bawah standar yang pada akhirnya dapat menimbulkan inefisiensi dan inefektivitas, mengurangi keandalan laporan, atau secara tidak disadari keluar dari kebijakan dan peraturan

3) Kebijakan

Dalam pelaksanaanya, kebijakan dapat dilaksanakan dan dipatuhi dalam setiap perencanaan kerja yang telah disusun. Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam perumusan kebijakan agar mampu menunjang efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan, diantaranya yakni:

- a. Harus dinyatakan secara jelas dan tertulis
- b. Dapat secara efektif dikomunikasikan secara kepada seluruh personil organisasi.
- c. Dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program dan target.
- d. Dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.

4) Perencanaan

Perencanaan Merupakan langkah-langkah kegiatan yang diperlukan untuk mewujudkan pencapaian tujuan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan perencanaan diantaranya adalah:

- a. Realistis
- b. Harus memuat pelaksanaan semua program dan operasi harus dilakukan efisien dan ekonomis
- c. mempertimbangkan penggunaan semua sumber yang dimiliki secara efisien.

5) Prosedur

Prosedur Merupakan tindakan untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Prosedur yang baik mampu memberikan kejelasan bagi personil yang melaksanakan. Adapun prinsip melakukan prosedur kerja diantaranya yakni teknis penulisan dilakukan secara tertulis dan disusun Sederhana serta mudah dimengerti oleh pihak pengguna.

6) Pencatatan

Pencatatan merupakan proses pendokumentasian transaksi/kejadian secara sistematis yang relevan dengan kepentingan organisasi instansi. Pencatatan juga mencakup proses pengolahan data yang diperoleh menjadi informasi dalam bentuk keluaran olahan data atau laporan.

7) Pelaporan

merupakan bentuk penyampaian informasi tertulis kepada unit kerja yang lebih tinggi (pemberi tugas) atau kepada instansi lain yang mempunyai garis kepentingan interaktif dengan instansi pembuat laporan. Pelaporan merupakan konsekuensi logis dari adanya pendelegasian wewenang. Secara fisik, laporan dapat berbentuk surat atau media lainnya. Pelaporan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. mengandung kebenaran, obyektif, dan dapat dibuktikan;
- b. jelas dan akurat;
- c. langsung mengenai sasaran;
- d. lengkap;
- e. tegas dan konsisten;
- f. tepat waktu;
- g. tepat penerimanya; dan mempertimbangkan faktor manfaat dan biaya

8) Supervisi dan Review Intern

Supervisi Merupakan pengawasan unsur pimpinan terhadap pelaksanaan tugas yang dilaksanakan stafnya. Review Intern adalah suatu aktivitas untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan dan dilakukan oleh pimpinan atau pejabat yang berwenang bersama-sama dengan staf pimpinan atau dilakukan oleh APIP, terhadap pelaksanaan tugas yang di berikan. Dengan kata lain Review Intern adalah memeriksa apakah seluruh system pengendalian telah berfungsi secara baik, untuk memastikan keberhasilan mencapai misi organisasi.

Peranan Pengawasan Melekat di dalam setiap organisasi baik pemerintahan maupun swasta sangat penting. Hal ini dapat dilihat dalam berbagai pengertian tentang pengawasan melekat dari teori atau pendapat para ahli.

5. Cara Pelaksanaan Pengawasan Melekat

Dalam KEMENPAN No.46 Tahun 2004 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan terdapat Langkah-langkah pelaksanaan Waskat meliputi sosialisasi Waskat kepada seluruh satuan organisasi/kerja, penyiapan unsur Waskat pada masing-masing satuan organisasi/kerja, pemantauan pelaksanaan Waskat, evaluasi terhadap pelaksanaan Waskat, dan tindak lanjut hasil evaluasi pelaksanaan Waskat.

a. Sosialisasi Waskat

Sosialisasi Waskat bertujuan untuk memberikan pemahaman yang tepat tentang pengertian dan cara pelaksanaan Waskat tanpa mengurangi pemahaman pentingnya pengawasan pimpinan kepada staf karena Waskat merupakan sistem pengendalian yang melekat pada seluruh kegiatan organisasi. Sosialisasi dilakukan secara berjenjang dan bertahap kepada seluruh pimpinan dan staf di lingkungan Departemen Agama.

b. Penyiapan dan Pelaksanaan Unsur Waskat

Sebelum Waskat dilaksanakan, pimpinan satuan organisasi/kerja perlu menyiapkan unsur Waskat yang meliputi pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan review intern. Perlu dilakukan dalam tahap penyiapan dan pelaksanaan Waskat ini adalah:

- 1) melakukan identifikasi secara lengkap dan rinci terhadap dokumentasi masing-masing unsur Waskat;
- 2) memperoleh pemahaman yang cukup terhadap masing-masing unsur Waskat; dan
- 3) membuat catatan resume untuk menentukan dugaan titik rawan kelemahan yang membutuhkan perbaikan atau perhatian lebih mendalam.

c. 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, maka perlu adanya pemantauan waskat berkesinambungan yang terjadi pada saat operasi. Pemantauan tersebut mencakup aktivitas rutin pimpinan satuan organisasi/kerja, aktivitas pengawasan, perbandingan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya, rekonsiliasi, konsolidasi dan tindakan-tindakan personil lainnya yang dapat diambil dalam menjalankan tugas mereka.

d. Evaluasi Pelaksanaan Waskat

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

- 1) memahami aktivitas organisasi dan unsur Waskat yang ada;
- 2) mengetahui apakah Waskat telah berfungsi;
- 3) mengetahui desain sistem pengendalian yang berlaku;
- 4) mengetahui cara kerja sistem tersebut;
- 5) mengkomunikasikan pelaksanaan Waskat terhadap pihak-pihak terkait;
- 6) menganalisis desain sistem yang berlaku untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapaian sasaran dan tujuan organisasi; dan
- 7) Menggunakan checklist (instrumen evaluasi) Waskat untuk mengetahui apakah pengawasan melekat telah dilaksanakan dengan baik.

6. Tujuan dan Sasaran Pengawasan Melekat

a. Tujuan

Adapun tujuan yang ingin dicapai dengan pemahaman pengawasan melekat yaitu untuk memahami akan fungsi waskat juga menumbuhkan budaya pengawasan dan fungsi pengawasan agar tujuan pengawasan tercapai secara wajar, efektif dan efisien, serta meningkatkan pendayagunaan pelaksanaan pengawasan melekat dan kemampuan aparatur pemerintah di dalam lingkungan masing masing, dan meningkatkan disiplin aparatur pemerintah sehingga dapat menunjang terwujudnya disiplin nasional.

b. Sasaran

Sasaran pengawasan melekat yaitu Menjadikan aparatur pemerintah sebagai unsur pengawasan yang pokok sedangkan pengawasan fungsional bersifat menunjang. Serta meningkatkan kemampuan para pejabat/ pimpinan dalam melaksanakan pengawasan melekat agar sasaran kegiatan tercapai secara efisien dan efektif serta mampu menghindari terjadinya penyimpangan pelaksanaan, penyalahgunaan wewenang, dan kebocoran.

B. Teori Yang Digunakan

Suatu proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap fungsi semua komponen untuk mewujudkan kerja di lingkungan masing-masing agar secara terus menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. (Nawawi,1994:8)

Teori yang digunakan dari uraian tentang pengawasan di atas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa peranan pengawasan yaitu :

- 1) Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan.
- 2) Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.
- 3) Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.
- 4) Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya

C. Penelitian Terdahulu

Pengertian mengenai pengawasan melekat telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Penelitian tersebut sebagai wacana peneliti untuk mencari celah baru suatu permasalahan yang diperlukan solusi pemecahan masalahnya. Peneliti tersebut adalah yang dilakukan diantaranya :

Penelitian Utari (2004), yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengawasan Melekat Terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini juga menghasilkan temuan bahwa pengawasan melekat memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai, serta secara bersamaan pengaruh kepemimpinan dan pengawasan melekat terhadap disiplin kerja pegawai.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Fajrin(2005), penelitian dengan judul: “Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Makassar”. Pelaksanaan Pengawasan mempunyai arti penting bagi keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi. Sebagaimana tujuan pengawasan adalah untuk mengevaluasi hasil kerja dan apabila perlu maka pimpinan menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil kerja sesuai dengan rencana. Karena proses pengawasan merupakan suatu proses yang bekerja secara cermat dan memikul tanggung jawab yang berat dalam meningkatkan dan menilai suatu pekerjaan, maka harus memperhatikan beberapa syarat yang dapat menghasilkan suatu proses pengawasan yang efektif dan efisien.

D. Kerangka Berfikir

Berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaan tugas-tugas suatu organisasi dalam pandangan umum, pertama-tama adalah tanggung jawab Pemimpinnya. Demikian pula, masalah-masalah yang telah, sedang dan mungkin akan dihadapi, termasuk bagaimana kualitas orang-orang yang dipimpinnya.

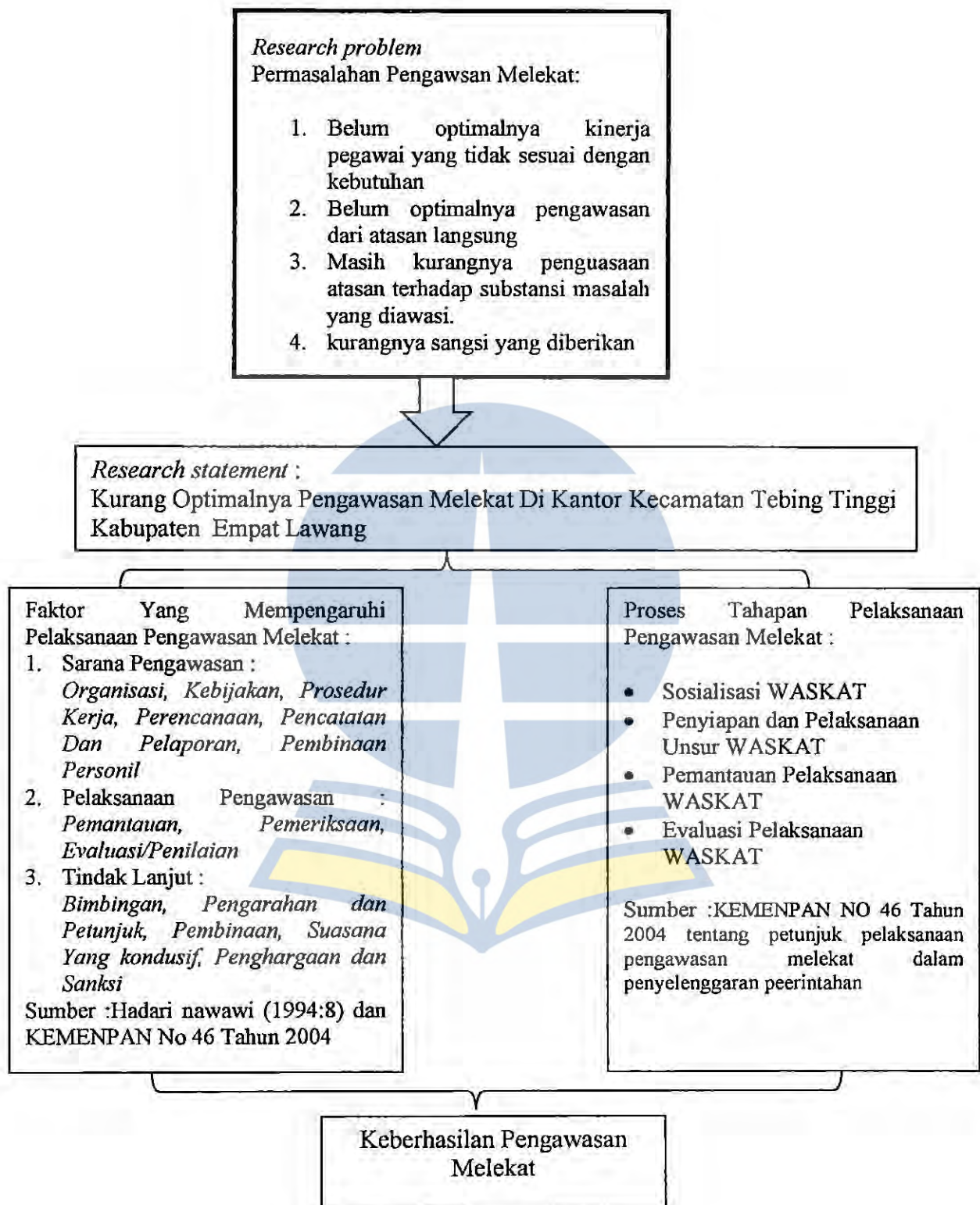
Setiap pemimpin instansi pemerintah ataupun swasta memiliki kewajiban dan tanggung jawab sebagaimana pemimpin organisasi termasuk satuan/unit kerja melakukan pengawasan sendiri dengan sebaik-baiknya atas kegiatan organisasi dan bawahan yang dipimpinnya. Pengawasan oleh pemimpin sendiri inilah yang dimaksud dengan pengawasan melekat (waskat). Dengan demikian, pengawasan melekat merupakan kewajiban setiap pemimpin organisasi/satuan unit kerja.

Pengawasan tersebut dilakukan oleh pemimpin. Pimpinanpun dalam melakukan pengawasan tetaplah berdasarkan peraturan, dengan adanya pengawasan maka diharapkan muncul tindakan disiplin yang tinggi dari diri pegawai itu sendiri. Sehingga suatu waktu tidak perlu diawasi terus menerus dalam melaksanakan tugasnya. maka pencapaian tujuan dari suatu organisasi akan lebih mudah tercapai.

Dengan demikian, secara tidak langsung karakteristik atau perilaku pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan pengawasan melekat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui Skema berikut ini :



Skema Kerangka Berpikir



Gambar 2.1

pelaksanaan pengawasan melekat di kantor
kecamatan tebing tinggi kabupaten empat lawang

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah kualitatif, yang pada dasarnya bertujuan menginterpretasikan sekaligus membandingkan dengan ukuran standar tertentu yang sudah ditetapkan.

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif, dengan maksud untuk memberi gambaran dan penjelasan mengenai pelaksanaan pengawasan melekat di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dan menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan melekat terhadap pegawai serta penyebab dari timbulnya kendala terhadap Pengawasan Melekat tersebut.

Menurut Moleong, Lexy dalam bukunya Metodologi Penelitian Kualitatif (2011:176) Penelitian kualitatif adalah bagaimana kita untuk berperan serta melakukan dua peranan sekaligus, yaitu sebagai Penelitian dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamati oleh penulis.

Selanjutnya, menurut Nazir (2011:54) mengungkapkan metode penelitian:

“Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki”.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa penelitian deskriptif dengan Pendekatan Induktif, penulis dapat menggambarkan dan menguraikan keadaan yang terjadi di lokasi penelitian secara sistematis, faktual dan akurat

mengenai fakta-fakta yang ada hubungan antara fenomena yang diteliti. Secara garis besar, dalam metode penelitian deskriptif ini, penulis berusaha melukiskan, memaparkan dan melaporkan suatu objek atau peristiwa yang kemudian dibahas untuk mendapatkan suatu kesimpulan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di kantor kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang. Penentuan lokasi ini didasarkan karena kantor kecamatan tebing tinggi berada pada pusat kota Kabupaten Empat Lawang dan diharapkan bisa menjadi contoh dari kantor kecamatan lainnya yang ada di lingkungan Kabupaten Empat Lawang.

C. Fokus Penelitian

Mengingat pelaksanaan pengawasan melekat meliputi banyak aspek, dan waktu yang dimiliki peneliti untuk melaksanakan penelitian sangat terbatas. Maka perlu adanya fokus penelitian agar penelitian yang dilakukan bisa terarah dan permasalahan dapat disesuaikan. Fokus Moleong (2004:2) adalah bagian masalah yang dirumuskan. Fokus penelitian sangat penting dalam suatu penelitian yang bersifat kualitatif. Dengan adanya fokus penelitian, dimaksudkan untuk membatasi ruang lingkup pembahasan. Maka penelitian ini difokuskan mengenai pelaksanaan pengawasan melekat oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang di Kantor Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

Dalam penelitian ini menjadi fokus penelitian adalah Fokus penelitian dengan judul Pelaksanaan Pengawasan Melekat di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang berdasarkan KEMENPAN No.46 Tahun 2004 tentang

Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan adalah :

- a. Proses tahapan pelaksanaan pengawasan melekat :
 1. Sosialisasi WASKAT
 2. Penyiapan dan pelaksanaan unsur WASKAT
 3. Pemantauan pelaksanaan WASKAT
 4. Evaluasi pelaksanaan WASKAT
- b. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan melekat yaitu
 1. Sarana pengawasan terdiri dari Organisasi, Kebijakan, Prosedur Kerja, Perencanaan, Pencatatan dan Laporan, Pembinaan Pegawai
 2. Pelaksanaan Pengawasan terdiri dari Pemantauan, Pemeriksaan dan Evaluasi
 3. Tindak Lanjut Pengawasan terdiri dari Bimbingan, pengarahan dan Petunjuk, Pembinaan, Suasana Kerja Yang Kondusif, Penghargaan dan Sanksi

D. Sumber Informasi (key Informan)

Arikunto dalam bukunya "*prosedur penelitian suatu pendekatan*" (2010:188), informan adalah orang yang memberikan informasi, sedangkan responden ialah orang yang menanggapi.

Informan dalam kegiatan penelitian ini adalah Camat, Sekretaris Camat, Kepala SubBagian, Kepala Seksi, dan Staf Kecamatan.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, atau mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data secara sistematis serta objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Jadi semua alat yang bisa mendukung penelitian bisa disebut instrumen penelitian.

Instrumen penelitian yang di gunakan dengan wawancara secara langsung turun ke lokasi penelitian dengan melakukan pengamatan dan wawancara dengan informan dan pedoman yang telah ditetapkan sebelumnya.

F. Sumber Data

Dilihat dari jenis data dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

- a. Data primer, berasal dari data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan para informan yang berada di Kantor kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dalam hal ini memberikan informasi mengenai pelaksanaan pengawasan di Kantor kecamatan Tebing Tinggi .
- b. Data sekunder, berasal dari data yang diperoleh dengan melihat SOP pegawai di kecamatan, dokumen-dokumen, peraturan perundang-undangan yang ada hubungannya dengan penulisan penelitian mengenai pelaksanaan pengawasan melekat di Kantor kecamatan Tebing Tinggi.

G. Teknik Pengumpulan Data

Berkaitan dengan rangkaian kegiatan Penelitian yang dilakukan maka tentunya diperlukan data-data yang relevan dengan fokus Penelitian untuk dianalisa dan memperoleh gambaran umum sebagai hasil Penelitian.

Adapun teknik yang penulis gunakan dalam mencari data dalam Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara yang dilakukan penulis yaitu mewawancarai adalah pegawai di kantor kecamatan Tebing Tinggi termasuk Camat, Sekretaris Camat, Kepala SubBagian, Kepala Seksi, dan Staf Kecamatan. Gunanya memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab dengan menggunakan panduan wawancara.

2. Observasi

Peneliti akan melakukan pengamatan langsung ke lapangan, dengan cara mengamati fenomena yang relevan maupun peneliti tidak berpartisipasi dalam kegiatan informan atau subjek penelitian, jadi sifat observasi dalam penelitian adalah semi partisipasi. Data yang diperoleh dari pengamatan secara langsung (observasi) di lokasi Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang guna mengamati secara teliti dan seksama terhadap keadaan yang sesungguhnya di lapangan dan mengamati gejala-gejala yang timbul untuk dijadikan bahan penulisan. Dalam observasi ini peneliti sebagai pengamat kegiatan pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan oleh seorang Camat kepada bawahannya yang ada di kecamatan tebing tinggi. Peneliti mencatat menganalisis dan selanjutnya dapat membuat kesimpulan tentang perilaku objek yang diamati.

3. Studi Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi tertulis yang bersumber dari peraturan penrundang-undangan, dokumen-dokumen atau catatan-catatan, bahan pustaka serta laporan-laporan dalam bentuk apapun yang berkaitan dengan fokus Penelitian. Dalam hal ini peneliti mendokumentasikan dokumen arsip dan foto kegiatan yang ada dikantor kecamatan tebing tinggi Kabupaten Empat Lawang.

H. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2008 :244) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilah mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, dengan tahapan sebagai berikut :

1. Reduksi Data, Mereduksi data berarti merangkum, penyerderhanaan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis dilapangan. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Data yang diperoleh pada tahap ini adalah tentang Pelaksanaan Pengawasan Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi

Kabupaten Empat Lawang. Dengan cara mengumpulkan mengumpulkan peraturan yang berkaitan dengan pengawasan, mengumpulkan absensi selama penelitian, melakukan wawancara dengan seluruh pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi selanjutnya dilakukan terhadap data yang ada di lapangan, data yang mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan permasalahan dan fokus penelitian.

2. Penyajian Data (*Display Data*) Penyajian data dilakukan dalam uraian singkat, data disajikan dalam teks yang bersifat naratif. Dalam penelitian ini peneliti akan memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan.

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan berbagai matrik dan bagan atau dalam bentuk kumpulan kalimat. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk , dengan demikian peneliti dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menarik kesimpulan yang tepat.

3. Penarikan Kesimpulan (Verifikasi Data) Langkah terakhir yang dilakukan dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan, Sehingga hasil wawancara dari informan ditarik kesimpulannya sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian. Pada tahap ini data yang telah dihubungkan satu dengan yang lain sesuai dengan konfigurasi ditarik suatu kesimpulan dalam data tersebut.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Kabupaten Empat Lawang

Kabupaten Empat Lawang merupakan salah satu dari kabupaten/kota yang ada di Provinsi Sumatera Selatan, dengan luas wilayah 2.256,44 KM². Dilihat dari letak Astronomisnya kabupaten Empat Lawang terletak antara 3,25 derajat sampai dengan 4,15 derajat lintang selatan, 102,37 derajat sampai dengan 103,45 derajat bujur timur.



Gambar 4.1
Peta Kabupaten Empat Lawang

Kabupaten Empat Lawang memiliki batas-batas sebagai berikut : disebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Musi Rawas. Disebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Lahat, Kabupaten Bengkulu Selatan, Provinsi Bengkulu, Disebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Lahat, dan disebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Rejang Lebong Provinsi Bengkulu.

Ada 10 kecamatan di Kabupaten Empat Lawang yaitu : Kecamatan Tebing Tinggi, Kecamatan Ulu Musi, Kecamatan Pendopo, Kecamatan Pendopo Barat,

Kecamatan Lintang Kanan, Kecamatan Sikap Dalam, Kecamatan Pasemah Air keruh, Kecamatan Muara Pinang, Kecamatan Talang Padang dan Kecamatan Muara Saling.

Kecamatan dengan jarak terjauh dari Tebing Tinggi yang merupakan ibukota Kabupaten Empat Lawang adalah Kecamatan Pasemah Air Keruh dengan ibukotanya yaitu Desa Nanjungan. Jarak dari Desa Nanjungan ke Tebing Tinggi mencapai 56 kilometer. Sementara kecamatan Tebing Tinggi adalah objek penelitian bagi penulis.

Topografi wilayah Kabupaten Empat Lawang memiliki pola yang jelas dengan ketinggian wilayah antara 100-700 meter diatas permukaan laut umlah jpenduduk 216.422 jiwa dengan kepadatan penduduk rata-rata 95,91 jiwa/km². Komposisi laki-laki 108.840 jiwa dan perempuan 107.580 jiwa.

2. Kecamatan Tebing Tinggi

a. Visi

Visi kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang tergambar dalam suatu bentuk cara pandang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang diwujudkan yakni “Terwujudnya Masyarakat Tebing Tinggi Yang Adem Sejahtera (Agamis Demoratis Dan Sejahtera)”. “Melalui Pelayanan Prima Di Bidang Pemerintahan, Pembangunan Dan Kemasyarakatan”.

b. Misi

Dalam mencapai visi tersebut di atas, misi kecamatan tebing tinggi adalah membangkitkan semangat warga masyarakat sehingga yang bersangkutan terdorong secara sadar dalam berpartisipasi dalam berbagai bidang kegiatan, baik

dibidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan yang selanjutnya masyarakat akan mampu mengelola potensi sumber daya yang mereka miliki, yang ditandai dengan:

- 1) Peningkatan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- 2) Meningkatkan kesadaran hukum

B. Keadaan Geografis Kecamatan Tebing Tinggi

Kecamatan Tebing Tinggi memiliki luas wilayah 397,63 kilometer persegi. Kecamatan ini merupakan kecamatan dengan luas wilayah terbesar di Kabupaten Empat Lawang. Jika dilihat dari letak geografisnya, Kecamatan Tebing Tinggi memiliki batas-batas wilayah disekitarnya, yakni : disebelah utara berbatasan dengan Kecamatan Saling, disebelah selatan berbatasan dengan Kecamatan Talang Padang, disebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Lahat dan disebelah barat berbatasan dengan Propinsi Bengkulu.

Dari 26 desa/kelurahan yang terdapat di Kecamatan Tebing Tinggi, desa/kelurahan yang mempunyai wilayah terluas adalah Desa Pajar Bakti dengan luas wilayah mencapai 41 kilometer persegi atau sekitar 10,31 persen dari keseluruhan luas Kecamatan Tebing Tinggi. Sedangkan desa/kelurahan yang memiliki luas wilayah terkecil adalah Desa Kupang dan Kelurahan Pasar Tebing Tinggi dengan luas wilayah hanya 3,25 kilometer persegi atau sekitar 0,82 persen dari luas wilayah Kecamatan Tebing Tinggi.

Desa dengan jarak terjauh dari kelurahan pasar tebing tinggi yang merupakan ibukota kecamatan adalah desa tanjung kupang baru yang mencapai sekitar 19

kilometer melalui darat. Sedangkan desa/kelurahan terdekat dengan ibukota kecamatan adalah kelurahan kupang yang hanya berjarak 0,1 kilometer.

Untuk lebih jelasnya luas Kecamatan Tebing Tinggi dapat dilihat dalam Tabel 4.1 sebagai berikut ini :

Tabel 4.1
Luas Wilayah Menurut Kelurahan/Desa
Di Kecamatan Tebing Tinggi Tahun 2013

No	Desa	Luas Wilayah Total Area (Km ²)
1	Desa Ujung Alih	13,06
2	Desa Lubuk Gelanggang	19,82
3	Desa Ulak Mengkudu	25,00
4	Desa Batu Pance	16,31
5	Desa Aur Gading	21,00
6	Desa Terusan Baru	20,00
7	Desa Terusan Lama	6,01
8	Desa Seguring Kecil	13,59
9	Desa Rantau Tenang	21,00
10	Desa Lampar Baru	7,00
11	Desa Kemang Manis	3,39
12	Kelurahan Kupang	3,25
13	Desa Mekar Jaya	5,10
14	Desa mekati Jaya	5,00
15	Desa Pancurmas Unit Jaya	3,40
16	Kelurahan Tanjung Kupang	18,65
17	Kelurahan Pasar Tebing Tinggi	3,25
18	Kelurahan Tanjung Makmur	3,40
19	Kelurahan Jayaloka	37,45
20	Desa Pajar Bakti	41,00
21	Desa Sugi Waras	27,00
22	Desa Baturaja Lama	25,00
23	Desa Batu Raja Baru	14,00
24	Desa Kota Gading	31,60
25	Desa Tanjung Kupang Baru	13,35
26	Kelurahan Kelumpang Jaya	5,00

Sumber : Profil Kecamatan Tebing Tinggi Tahun 2014

1. Keadaan Topografi Kecamatan Tebing Tinggi

Dilihat dari topografi wilayahnya, hampir seluruh desa di Kecamatan Tebing Tinggi merupakan daerah dataran. Hanya empat desa yang memiliki topografi daerah aliran sungai, yaitu Desa Sugi Waras, Batu Raja Baru, Batu Raja Lama, dan Kota Gading. Sementara ketinggian wilayah Kecamatan Tebing Tinggi berkisar antara 94 sampai dengan 130 meter di atas permukaan laut (dpl). Desa Ujung Alih merupakan desa dengan wilayah paling tinggi di antara desa lainnya, yakni mencapai 130 meter. Sedangkan desa yang paling rendah dari permukaan laut adalah Desa Sugi Waras dengan ketinggian 94 meter.

2. Jumlah Penduduk

Penduduk memiliki peran besar bagi pembangunan suatu wilayah jika diimbangi dengan kapasitas yang tinggi untuk menghasilkan dan menyerap hasil produksi. Jumlah penduduk kecamatan tebing tinggi pada tahun 2013 sebanyak 45.056 jiwa yang terdiri atas 22.837 laki-laki dan 22.219 perempuan. Jumlah tersebut meningkat 0,67 persen dibandingkan data tahun 2012.

3. Struktur Organisasi Kecamatan Tebing Tinggi

Pada penjelasan pasal 126 ayat (1) Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang pedoman Organisasi Kecamatan, "Kecamatan dibentuk di wilayah kabupaten/kota dengan perda yang berpedoman pada peraturan pemerintah". Dalam kedudukan kecamatan sebagaimana dimaksud pada pasal 126 tersebut diatas, Camat merupakan unsur pelaksana urusan rumah tangga daerah di bidang pemerintahan umum dan kecamatan sebagai fasilitator yang melingkupi desa-desa tanpa memiliki kewenangan komando secara struktural terhadap desa-desa itu

terkecuali terbatas pada kewenangan kepala daerah yang dilimpahkan saja kepada kecamatan.

Berdasarkan Kepmendagri 158 tahun 2004 Tentang Pedoman Organisasi Kecamatan. Susunan organisasinya terdapat pada pasal 4 ayat (1) yaitu “Organisasi kecamatan terdiri dari camat, sekretaris, dan sebanyak-banyaknya 5 (lima) seksi, serta kelompok jabatan fungsional”. Sedangkan susunan organisasi kecamatan terdiri dari :

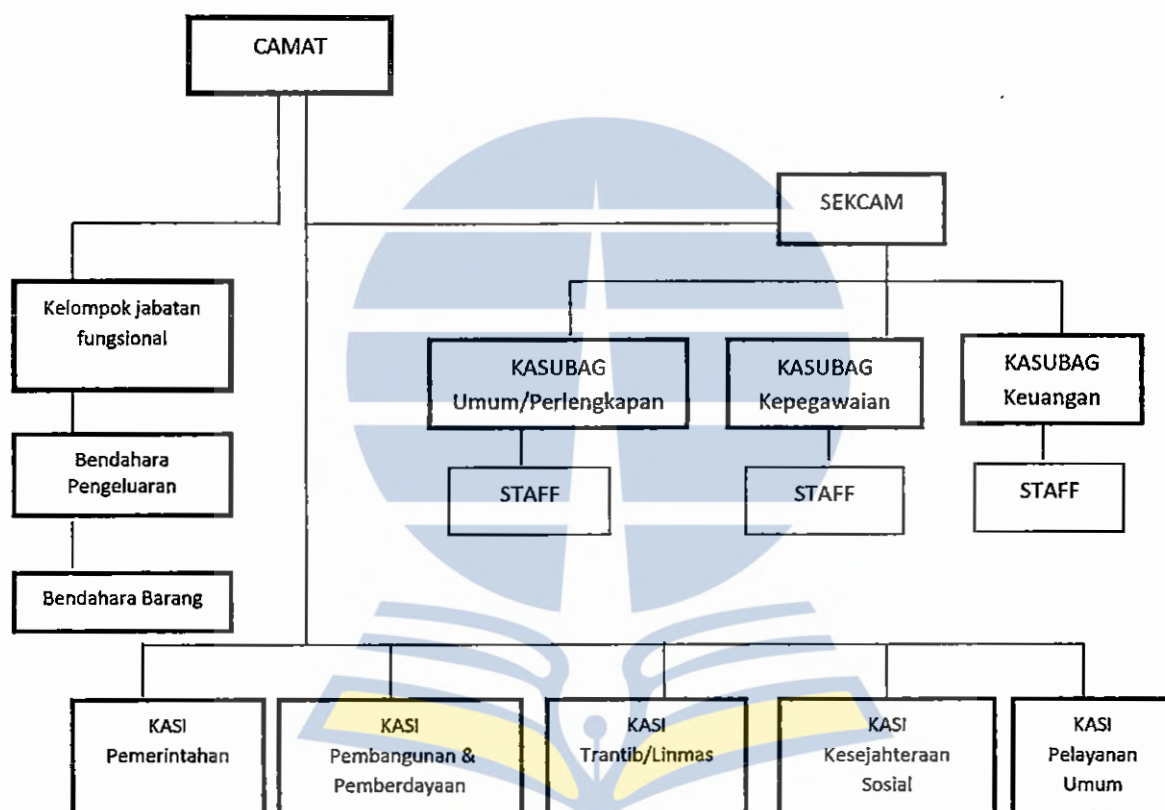
- 1) Camat;
- 2) Sekretaris Kecamatan atau Sekretaris Kepala Distrik, bagi Kecamatan di Provinsi Papua;
- 3) Seksi Pemerintahan;
- 4) Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum;
- 5) Seksi lain dalam lingkungan kecamatan yang nomenklaturnya disesuaikan dengan spesifikasi dan karakteristik wilayah kecamatan sesuai dengan kebutuhan daerah
- 6) Kelompok jabatan fungsional.

Kemudian dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dikemukakan :

- 1) Kecamatan merupakan perangkat daerah kabupaten/kota yang mempunyai wilayah kerja tertentu, dipimpin oleh Camat yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota melalui Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota.
- 2) Camat diangkat oleh Bupati/walikota atas usul Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota dari Pegawai Negeri sipil yang memenuhi syarat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri.

- 3) Camat menerima pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati/walikota.
- 4) Pembentukan Kecamatan ditetapkan dengan Peraturan Daerah.
- 5) Pedoman mengenai organisasi kecamatan ditetapkan oleh Menteri yang bertanggungjawab di bidang Pendayagunaan Aparatur Negara.

Struktur Organisasi Kantor Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang



Gambar 4.2

Struktur Organisasi Kecamatan Tebing Tinggi

Sumber, Kantor Camat Tebing Tinggi 2016

4. Tugas Pokok dan Fungsi

Kedudukan Kecamatan Tebing Tinggi sebagai pusat pelayanan masyarakat merupakan pewujudan dari tugas dan fungsi sebagai pelayanan masyarakat. Adapun tugas pokok dan fungsi unit kerja Kecamatan Tebing Tinggi adalah sebagai berikut :

1) Camat

Camat mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Menyusun program kerja camat dalam bidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan;
2. Menyusun rencana kebutuhan kecamatan untuk di usulkan dalam anggaran yang akan datang;
3. Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan dengan Dinas, Lembaga Teknis Daerah terkait baik teknis administrasi maupun teknis operasional;
4. Melaksanakan tugas bidang pemerintahan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat;
5. Mengadakan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian kegiatan dilingkungan kecamatan agar diketahui tingkat kesesuaian pelaksanaan tugas dengan program kerja yang telah ditetapkan;
6. Mengevaluasi hasil kerja kegiatan sebagai bahan kajian program yang akan datang;
7. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kecamatan baik lisan mau pun tertulis;
8. Mengevaluasi dan membuat laporan hasil seluruh kegiatan kecamatan;
9. Melaksanakan tugas dinas yang diberikan Bupati.

2) Sekretaris Camat

Sekretaris Camat mempunyai tugas sebagai berikut;

1. Mengelola sumberdaya aparatur, keuangan, sarana, dan prasarana pemerintahan kecamatan;

2. Mengelola ketatausahaan, kearsipan, perlengkapan dan rumah tangga pemerintahan kecamatan;
3. Menyusun daftar usulan kegiatan dan daftar isian kecamatan;
4. Mengelola penerimaan, pengeluaran, pembukuan dan pelaporan keuangan;
5. Membuat rekomendasi perceraian PNS;
6. Menyusun DUK pegawai;
7. Menyusun usulan pengangkatan dalam jabatan lurah.

3) Kepala Seksi Pemerintahan

Kepala Seksi Pemerintahan mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Membuat konsep naskah dinas sesuai bidang dan tugasnya untuk ditandatangani Camat;
2. Melaksanakan penelitian atas pengaduan BPD terhadap kepemimpinan kades;
3. Menyusun dan menyiapkan profil kecamatan;
4. Melaksanakan penilaian terhadap hal-hal prinsip yang diusulkan oleh kades dan atau BPD kepada Bupati;
5. Melaksanakan tertib administrasi dan hokum pertanahan;
6. Melaksanakan pelayanan administrasi pemindahan hak atas tanah;
7. Melaksanakan pendataan penyusunan laporan kependudukan;
8. Menyiapkan bahan rekomendasi pengajuan kredit kepada koperasi;

4) Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban

kepala seksi ketentraman dan ketertiban mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan penataan, pengawasan dan monitoring terhadap fasilitas umum;
2. Melaksanakan kegiatan penegakan hak azasi manusia;
3. Melaksanakan pembinaan keserasian masyarakat serta penyelesaian perselisihan antar warga;
4. Melaksanakan kegiatan dalam rangka meningkatkan apresiasi budaya masyarakat serta mempererat persatuan dan kesatuan masyarakat;
5. Melaksanakan kegiatan perlindungan masyarakat dari gangguan ketentraman dan ketertiban;
6. Melaporkan hasil kegiatan seksi ketentraman dan ketertiban kepada camat baik secara lisan maupun tertulis.

5) Kepala Seksi Ekonomi Bangunan

Kepala Seksi Bnangunan mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melaksanakan penilaian terhadap peraturan desa dan keputusan desa serta laporan pertanggungjawaban Kades yang disampaikan kepada bupati;
2. Menyusun laporan Pengembangan Inpres Desa Tertinggal (IDT) dan pemberdayaan Masyarakat desa (PMD);
3. Melaksanakan kegiatan pembinaan dalam rangka pemberdayaan Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD);
4. Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap Koperasi Unit Desa (KUD);
5. Melaksanakan kegiatan dalam rangka meningkatkan apresiasi beday masyarakat serta mempererat persatuan dan kesatuan masyarakat;

6. Memberi saran atas pertimbangan kepada pimpinan sebagai bahan pengambilan keputusan;

6) Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial

Kepala Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Menyusun dan menyanggah masalah sosial dan potensi kesejahteraan sosial;
2. Menyiapkan bahan pelaksanaan bimbingan teknis dibidang kepemudaan olahraga dan kesenian;
3. Memberi saran atau pertimbangan atau kepada pimpinan sebagai bahan pengambilan keputusan;
4. Mengevaluasi hasil kegiatan seksi kesejahteraan sosial sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan;
5. Melaporkan hasil kegiatan seksi kesejahteraan sosial kepada camat secara lisan maupun tertulis;
6. Menilai bawahan sebagai bahan pembuatan Dp3;
7. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan.

7) Kepala Seksi Pelayanan Umum

Kepala seksi Pelayanan Umum mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melaksanakan pendataan terhadap penduduk;
2. Mengevaluasi hasil kegiatan seksi pelayanan umum sebagai bahan penyusunan rencana kegiatan;

3. Melaporkan hasil kegiatan seksi pelayanan umum kepada camat secara lisan maupun secara tertulis;

8) Kepala Sub Bagian TU dan Keuangan

Kasubag TU dan Keuangan mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan administrasi bagi PNS dan masyarakat;
2. Pengelolaan dan pengkoordinasian penyusunan anggaran dan belanja SKPD kantor Camat;
3. Pengelolaan administrasi keuangan;
4. Mengelola, mengevaluasi, dan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan keuangan;
5. Pelaksanaan verifikasi atas penerimaan dan pengeluaran keuangan;

9) Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan

Kasubag Umum dan Perlengkapan mempunyai tugas sebagai berikut :

1. Melaksanakan kegiatan administrasi kepada semua unsur dilingkungan sekretariat kantor Camat;
2. Membina dan pengendalian urusan tata usaha rumah tangga dan perlengkapan;
3. Melaksanakan urusan tata usaha, rumah tangga, perlengkapan, perjalanan dinas, kearsipan dan hubungan masyarakat;
4. Memelihara dan membina keamanan dan ketertiban kantor dan gedung kantor camat;

5. Melakukan koordinasi dengan berbagai pihak terkait mengenai perlengkapan administrasi kepegawaian, pengelolah, pemberitaan dan penerbitan.

10) Kepala Sub Bagian Kepegawaian

Kasubag Kepegawaian mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Melaksanakan urusan tata usaha kepegawaian;
2. Menyusun DUK;
3. Mengelolah administrasi kenaikan gaji berkala;
4. Mengelolah administrasi cuti pegawai;
5. Mengelolah adminstrasi kenaikan pangkat;
6. Mengelolah administrasi pengembangan karir pegawai.

11) Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas yakni melaksanakan sebagian tugas pemerintahan kabupaten sesuai dengan kebutuhan dan keahlian.

C. Prioritas Pembangunan Kecamatan Tebing Tinggi

Krisis ekonomi telah memberikan dampak terhadap rendahnya pengembangan perekonomian daerah dan pengembangan wilayah. Pengembangan perekonomian daerah dan pemerataan pertumbuhan juga mengalami hambatan karena keterbatasan dalam pemanfaatan sumber daya alam, ketersediaan modal, kemitraan pemerintah, masyarakat dan dunia usaha.

Rendahnya pertumbuhan ekonomi dan lambatnya pemulihan ekonomi mengakibatkan penurunan pendapatan masyarakat, kesempatan kerja berkurang, jumlah penduduk miskin bertambah dan kesehatan masyarakat menurun bahkan terdapat indikasi meningkatnya kasus kurang gizi dikalangan kelompok penduduk usia dibawah 5 tahun yang pada gilirannya dapat menurunkan kualitas fisik dan intelektual generasi mendatang.

Pemulihan ekonomi bertujuan mengembalikan pertumbuhan dan pemerataan ekonomi yang memadai serta tercapainya pembangunan yang berkelanjutan. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai dengan pengelolaan Sumber Daya Alam (SDA) yang menjamin daya dukung lingkungan an pelestarian alam sejauh ini sumber daya alam dikelola dengan tidak terkendali yang mengakibatkan kerusakan lingkungan serta mengganggu kelestarian alam yang akhirnya mengurangi daya dukung dalam melaksanakan pembangunan yang berkelanjutan.

Krisis ekonomi menyebabkan tingkat pendapatan masyarakat menurun dan meningkatkan jumlah orang yang hidup di bawah garis kemiskinan. Kualitas pendidikan dan kesehatan yang menurun serta krisis yang memerlukan berbagai penanganan yang sungguh-sungguh. Berbagai permasalahan sosial yang selama ini terlihat muncul kepermukaan. Berbagai ketidakpuasan pada sebagian masyarakat berpotensi menimbulkan konflik sosial. Salah satu bentuk gerakan kerakyatan ekonomi kerakyatan adalah dengan otonomi daerah atau dapat pula berbentuk pemekaran daerah, dalam rangka membangun potensi daerah. Pengembangan potensi daerah juga dilakukan dikecamatan Tebing Tinggi selaku Kecamatan Induk dengan melalui pemekaran kecamatan dengan hasil pemekaran Kecamatan Saling. Pemekaran ini bertujuan untuk mempermudah proses

pelayanan masyarakat dan untuk melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses pemerintahan melalui partisipasi aktif serta inisiatif masyarakat itu sendiri.

D. Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan pengawasan melekat di kantor kecamatan tebing tinggi kabupaten Empat Lawang. Pada bab ini peneliti akan melakukan pembahasan terhadap pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan seorang pimpinan (Camat Tebing Tinggi) di kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, dimana pengawasan melekat tersebut terdiri dari Indikator Pemantauan, Pemeriksaan dan Evaluasi sesuai dengan teori Nawawi, yaitu :

“Dalam pelaksanaan kegiatan suatu organisasi, setiap atasan atau pimpinan mengemban atau mempunyai kewajiban untuk melakukan pengawasan kepada bawahannya atau perangkatnya. Pengawasan itu dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan yang terjadi. Keberhasilan perlu dipertahankan dan jika memungkinkan ditingkatkan dalam perwujudan manajemen Pemerintahan di lingkungan organisasi atau unit kerjanya”.

Pengawasan melekat sebagai suatu bagian dari kegiatan pengawasan merupakan tugas dan tanggung jawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen pemerintahan secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya masing-masing. Dalam kenyataannya, setiap pimpinan organisasi atau unit kerja akan selalu ingin dan berupaya mengetahui keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan berbagai kegiatan bawahannya atau perangkatnya dalam ruang lingkup tanggung jawabnya.

Pengertian pengawasan melekat dalam KEMENPAN Nomor 46 Tahun 2004 yang menyebutkan bahwa :

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendali yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara berdaya guna sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Begitu pentingnya peranan pengawasan melekat di dalam setiap organisasi atau unit kerja baik pemerintah maupun di lingkungan swasta, hal ini dapat dilihat pula dalam berbagai pengertian pengawasan melekat dari pendapat beberapa ahli dan teori-teori sebagai berikut:

Situmorang dan Juhir (1994 : 72) memberikan definisi bahwa :

Pengawasan melekat merupakan proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi yang dilakukan secara efektif oleh pimpinan atau atasan organisasi kerja terhadap seluruh sumber kerja untuk mengetahui berbagai kekurangan dan kelemahan, supaya dapat diperbaiki atau diusulkan untuk diperbaiki oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi demi tercapainya tujuan yang sudah dirumuskan sebelumnya.

Sedangkan Salindeho (1995 : 124) mengungkapkan definisi Pengawasan Melekat sebagai berikut :

Pengawasan Melekat adalah serangkaian kegiatan yang terus-menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahannya tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan penjelasan beberapa para ahli tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Pengawasan Melekat adalah proses yang harus dilakukan oleh pimpinan atau atasan organisasi/ unit kerja apabila ia ingin agar semua pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana.

Pengawasan melekat ini dinilai dengan efektif untuk mengendalikan aparat pemerintah, sehingga akan terwujud aparat pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*clean and strong government*). Sehubungan dengan adanya 3 (tiga) sifat yang sekaligus dimiliki oleh pengawasan melekat ini, yakni: Bersifat tepat, Bersifat cepat dan Bersifat murah.

1. Bersifat tepat

Bersifat tepat karena aparat pengawas (pimpinan) mengetahui benar lingkungan tugas dan kewajiban pegawai yang diawasi. Dengan demikian pimpinan mengetahui dengan pasti apa yang menjadi kewenangan aparat/pegawai yang diawasi.

2. Bersifat cepat

Bersifat cepat dalam hal ini pengawasan melekat ini tidak terlalu bersifat prosedural. Demikian pihak pengawas yakni, atasan mengetahui adanya kekeliruan pegawai bawahannya secara langsung pada saat proses pengawasan berjalan/ sedang dilakukan.

3. Bersifat murah

Bersifat murah dalam hal ini yang dimaksud adalah karena proses pengawasan ini merupakan *built in control*, jadi tidak memerlukan anggaran biaya tersendiri. Artinya, kewajiban ini otomatis melekat pada fungsi pimpinan.

Disamping itu pula pimpinan atau atasan dalam pelaksanaan pengawasan melekat diharapkan sebagai “pendidik” terhadap anak buahnya atau bawahannya sehingga fungsi pengawasan melekat pimpinan kepada bawahannya atau yang dipimpinnya memiliki unsur pendidikan pula yakni dalam bentuk pembinaan

kepala suatu unit kerja organisasi terhadap anak buahnya atau bawahannya dan pengawasan melekat sebagai pengawasan yang berjenjang atau bertingkat.

Dalam Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang pedoman pelaksanaan pengawasan, pengertian pengawasan semakin jelas dan baku, karena dalam Instruksi Presiden istilah tersebut dicantumkan dan diatur secara resmi, meskipun tidak diberi batasan atau pengertian otentiknya.

Pada pasal 2 ayat 1 Instruksi Presiden dimaksud menyebutkan bahwa pengawasan terdiri dari:

- a. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan/ atasan langsung baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah.
- b. Pengawasan dilakukan secara fungsional oleh aparat pengawasan.

Untuk melakukan pengawasan melekat perlu dilakukan dengan baik dan juga terarah, maka dari itu atasan dan juga jajaran dari aparat memerlukan prinsip-prinsip pengawasan melekat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan tidak semata-mata hanya mengada-ada mencari kesalahan-kesalahan dari pegawai, namun harus jelas tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Adapun prinsip-prinsip pengawasan melekat yang dikemukakan oleh Soejamto (1992 : 173) adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan merupakan kegiatan rutin yang dilakukan secara rutin dan terus-menerus untuk memperbaiki penyimpangan, dan penyalahgunaan lainnya.
2. Pengawasan melekat menunjukkan penyimpangan-penyimpangan hal-hal yang penting.
3. Pengawasan melekat didasarkan pada penilaian-penilaian yang objektif.
4. Pengawasan melekat mendeteksi penyimpangan sedini mungkin.

5. Pengawasan melekat berorientasi pada masa depan sehingga mampu menghindari penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi.
6. Pengawasan melekat bersifat edukatif dan pembinaan terhadap semua bawahan.
7. Pengawasan melekat didasarkan kepada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan struktur organisasi dan kebutuhan.
8. Pengawasan melekat tertuju pada pemecahan secara tuntas setiap masalah penyimpangan dalam rangka tertib pelaksanaan tugas pokok organisasi.

Dengan dilandasi pemikiran pentingnya peranan pengawasan dalam suatu organisasi, Soejamto mengklasifikasikan enam sifat pengawasan melekat yang ada pada setiap atasan atau manajer yakni :

1. Preventif, yakni mencegah kemungkinan ada atau akan terjadi penyelewengan, kebocoran, kegagalan, kemacetan, kesalahan, kolusi, korupsi, sehingga tidak akan terjadi kerugian bagi organisasi.
2. Represif, yaitu penindakan terhadap terjadinya hal-hal negatif yaitu yang bisa berupa penindakan secara administrasi, perdata, pidana, dan sebagainya.
3. Edukatif, yaitu bersifat mendidik dalam arti mendidik orang untuk berlaku jujur, bekerja dengan sebaik-baiknya dan penuh etos kerja, dan bagi yang berprestasi tinggi diberikan penghargaan yang wajar, jadi tindakan mendidik untuk berbuat keteladanan positif.
4. Protektif, berarti memberikan perlindungan bagi mereka yang memang tidak berlaku salah sesuai dengan hak dan kewajibannya.
5. Rekomendatif, yaitu bahwa hasil dari pengawasan dapat menjadi saran-saran untuk penyempurnaan serta pengembangan untuk lebih berhasilnya lagi kegiatan-kegiatan baik yang dilakukan organisasi, karyawan, pimpinan ataupun proyek, untuk dikemudian hari.
6. Imperatif, yakni bahwa pengawasan adalah bersifat sebagai sesuatu keharusan ataupun kewajiban yang memang semestinya mutlak ada di dalam setiap organisasi baik dalam kegiatan rutin maupun dalam kegiatan proyek.

Pelaksanaan pengawasan melekat yang dilaksanakan oleh Camat di kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Pemerintahan Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang menciptakan sarana dan sistem kerja berdasarkan kewenangan yang dimilikinya dengan berpedoman kepada Peraturan Daerah Kabupaten Empat Lawang Nomor 42 tahun 2012 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan Dalam Wilayah Kabupaten Empat Lawang, yaitu dengan menerbitkan surat perintah melaksanakan tugas serta *job description* kepada semua staf yang menjadi bawahannya untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas. Dalam melaksanakan rencana kerja telah ditetapkan, bahwa Camat dapat mengeluarkan kebijakan sesuai dengan kewenangannya namun tidak boleh bertentangan dengan kebijakan pejabat yang lebih tinggi, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan sesuai rencana dan ketentuan yang berlaku.
2. Memantau, Mengamati dan Memeriksa Pelaksanaan Tugas Bawahan dilakukan secara berjenjang oleh para Kepala Seksi dan Sekretaris Kecamatan terhadap stafnya oleh Camat sebagai pimpinan dalam organisasi. Demikian pula apabila ditemukan kesulitan, maka secara berjenjang atasan berkewajiban meluruskan dan mencari jalan keluar guna menyelesaikan kesulitan yang bawahannya sesuai dengan kewenangan masing-masing.
3. Mengidentifikasi dan menganalisa gejala-gejala, penyimpangan dan kesalahan yang terjadi, menentukan sebab akibat dan cara mengatasinya. Hal ini wajib dilakukan oleh atasan atau pimpinan kepada bawahannya yang berlaku.
4. Merumuskan tindak lanjut dan mengambil langkah-langkah yang tepat sesuai dengan kewenangan Camat, tetapi tetap memperhatikan kewenangan pejabat yang lebih tinggi dari Camat. Artinya, tindak lanjut

atau langkah-langkah kebijakan yang akan diambil tidak boleh melebihi batas kewenangan Camat berdasarkan peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

5. Menjalin kerja sama dengan aparat Pengawas Fungsional (Wasnal), aparat Pengawasan Legislatif (Wasleg), maupun Pengawasan Masyarakat (Wasmas) demi meningkatnya mutu pengawasan melekat. Dengan adanya jalinan ini, maka kritik maupun saran terhadap pelaksana pengawasan melekat dapat digunakan sebagai informasi untuk menyempurnakan fungsi pengawasan melekat di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, dengan keberhasilan pengawasan melekat akan lebih nampak apabila yang melakukan pengamatan adalah pihak luar organisasi Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.
6. Meminta laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas bawahan, dilakukan secara berjenjang dari Kepala Seksi atau Sekretaris Kecamatan kepada bawahannya, atau secara langsung oleh Camat kepada staf sesuai dengan situasi dan kondisi. Laporan tersebut secara rutin atau berkala dilakukan dengan jadwal mingguan, bulanan, triwulan, dan tahunan yang pada akhir tahun dihimpun sebagai laporan yang bersifat insidental biasanya diminta sewaktu-waktu sesuai kebutuhan.
7. Memberikan penilaian pelaksanaan tugas bawahan. Hal ini juga dilakukan secara berjenjang dan biasanya dibuat setiap akhir tahun dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP-3), dengan cara :
 - a) Staf dari suatu seksi dinilai oleh kepala seksinya masing-masing sebagai pejabat penilai.
 - b) Kepala seksi/ Sekretaris Kecamatan dinilai oleh Camat sebagai pejabat penilai, dan Sekretaris Daerah sebagai atasan pejabat penilai.
 - c) Camat dinilai oleh Sekretaris Daerah sebagai pejabat penilai, dan Bupati/Walikota sebagai atasan pejabat penilai.

8. Melakukan pembinaan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam suasana kerja yang kondusif, antara lain dengan cara melakukan pertemuan rutin atau staf *meeting* guna memelihara keharmonisan dan kekompakan kerja. Sedangkan pembinaan kepegawaian bagi yang melakukan pelanggaran dilakukan dengan cara pemberian sanksi melalui koordinasi dengan bagian kepegawaian, baik berupa hukuman ringan, sedang, atau berat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1) Faktor Unsur Sarana Pengawasan Melekat pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Berdasarkan KEMENPAN Nomor 46 tahun 2004 tentang petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan, telah menekankan perlunya pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi/satuan kerja terhadap bawahannya. Usaha meningkatkan pelaksanaan pengawasan melekat bermaksud untuk membudayakannya di lingkungan aparatur pemerintah yang dilaksanakan atas kesadaran menjalankan fungsi manajemen yang menjadi tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin pada setiap levelnya. Dengan demikian diharapkan pengawasan melekat dapat berfungsi secara maksimal dan menjadi unsur pengawasan yang pokok, sedangkan pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawasan fungsional dan pengawasan melekat hanya berfungsi sebagai penunjang.

Untuk dapat melaksanakan pengawasan melekat secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan efektifitas kerja, setiap pemimpin atau atasan langsung perlu mengetahui sarana pengawasan dan metode pengawasan yang diperlukannya. Dengan kata lain untuk melakukan pengawasan melekat perlu

didukung oleh sarana dan metode pengawasan yang tepat agar dapat diharapkan adanya pengaruh pengawasan melekat terhadap efektifitas kerja pegawai demi keberhasilan tugas-tugas dari organisasi yang bersangkutan. Di samping itu, setiap pemimpin atau atasan langsung wajib pula membudayakan pengawasan melekat, agar tujuan untuk menjadikannya sebagai unsur pokok dan pengawasan fungsional maupun pengawasan masyarakat sebagai penunjang dalam memujudkan aparatur pemerintah yang bersih dan berwibawa sehingga dapat dicapai efektifitas kerja pegawai secara maksimal. Dan pada gilirannya Konsep Good Governance akan dapat diwujudkan.

Pengawasan melekat diharapkan pula dapat menumbuhkan kesadaran sebagai dasar bagi timbulnya dorongan, kehendak, kemauan dan usaha melaksanakan keharusan dalam menjalankan kepemimpinan suatu satuan organisasi/unit kerja yang dipercayakan pemerintah atau rakyat pada setiap atasan. Kesadaran itu sangat penting artinya, karena harus diakui bahwa pada akhirnya efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, kembali sepenuhnya kepada para pemimpin yang langsung berhadapan dengan masyarakat yang harus dilayani. Dari kepemimpinan atasan itulah masyarakat akan memberikan penilaiannya, apakah aparatur pemerintah sudah efektif, efisien, bersih dan berwibawa.

Pentingnya pengawasan melekat ini, karena seorang pemimpin atau atasan dapat mengetahui secara langsung kegiatan nyata dari proses kegiatan pelaksanaan tugas/kerja bawahannya, sebab apabila ditemukan adanya kesalahan atau penyimpangan di dalam melaksanakan tugas kemungkinan dapat mengambil langkah-langkah perbaikan dan tindakan seperlunya untuk mengatasi hal yang

terjadi pada saat itu juga demi menghindari kesalahan atau penyimpangan yang lebih lanjut. Dengan demikian, diharapkan adanya daya guna dalam penggunaan dana, tenaga dan waktu serta terciptanya efektifitas kerja pegawai yang pada akhirnya akan memberikan konstribusi terhadap keberhasilan dari pelaksanaan fungsi dan tugas pokok organisasi.

Pengawasan melekat dilaksanakan melalui unsur pelaksanaan pengawasan melekat, yaitu pengorganisasi, kebijakan, prosedur kerja, perencanaan, pencatatan dan pelaporan dan pembinaan personil. Namun demikian, sarana tersebut merupakan suatu Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) dan diperlukan metode dalam pelaksanaannya, yaitu metode pengawasan tidak langsung dan metode pengawasan langsung. Metode pengawasan tidak langsung dapat dilakukan dengan mempelajari laporan, sedangkan metode pengawasan langsung dilakukan dengan cara menganalisis berbagai proses kegiatan baik secara formal maupun informal, yaitu melalui; bimbingan, petunjuk, koreksi dan teguran atasan langsung kepada bawahannya, termasuk penilaian DP-3.

Unsur sarana pengawasan Melekat terdiri dari :

a. Pengorganisasian

Sebuah organisasi, baik sebagai wadah maupun proses kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, merupakan alat dan bukan tujuan. Oleh karena itu organisasi harus disusun sedemikian rupa agar mampu mewadahi dan mengoperasionalkan volume dan beban kerja sebagai tugas pokok secara layak. Kemudian perlu diperoleh dan ditempatkan sejumlah personil yang memenuhi syarat untuk setiap unit kerja sesuai dengan jenis dan sifat pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab yang harus diemban.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Camat pada hari Senin tanggal 14 Maret 2016 di ruang camat sebagai berikut :

”..Organisasi unit kerja dibentuk untuk membagi tugas-tugas guna mendukung tugas utama, pembagian tugas-tugas tersebut dibagi agar tidak adanya tumpang tindih antar pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain, sehingga pekerjaan penunjang untuk organisasi dapat berjalan sesuai yang dikehendaki,,”.

Selanjutnya wawancara juga dilakukan kepada kasi pemerintahan pada hari senin 14 maret 2016 :

“.. Setiap organisasi unit kerja haruslah ada pembagian pekerjaan yang jelas. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi penyelewengan atau penyalahgunaan wewenang... dan perlu didefinisikan juga pekerjaan nya untuk menghindari lempar tanggungjawab. Selain itu, organisasi harus menetapkan penjenjangan wewenang dengan penetapan tanggungjawab”.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi lapangan dan wawancara mendalam kepada informan yang berpendapat kedudukan, tugas pokok dan fungsi Organisasi Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang belum sistematis dengan alasan kedudukan jabatan tidak sesuai sehingga sering terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugas pokok masing-masing. Oleh sebab itu bahwa kedudukan, tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang perlu penyempurnaan.

Hasil observasi serta wawancara secara mendalam dengan informan, ditemukan bahwa pembagian tugas dan tanggung jawab kurang merata dan seimbang pada seluruh pegawai di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang. Hal ini terlihat dari adanya sebagian pegawai pada satu unit kerja yang sangat sibuk bahkan lembur sementara pegawai lainnya tidak bahkan saling

tumpang tindih, dan kondisi tersebut tidak hanya pada satu unit kerja saja namun hampir disemua seluruh unit kerja.

b) Kebijakan

Dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, meskipun telah ada peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang harus dilaksanakan dan dipatuhi atau perencanaan kerja yang telah disusun, namun seringkali seorang pemimpin masih harus menetapkan suatu kebijakan.

Setiap pemimpin unit kerja dalam rangka pelaksanaan tugasnya wajib menyusun kebijakan pelaksanaan sebagai pegangan bagi setiap pelaksana dalam unit kerjanya. Kebijakan itu perlu ditetapkan karena kemungkinan peraturan atau ketentuan atau rencana, masih terlalu umum sehingga perlu dijabarkan berupa kebijakan pemimpin/atasan organisasi. Selain itu, kebijakan kerap kali harus di ambil karena peraturan atau ketentuan atau perencanaan yang ada sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi waktu yang selalu mengalami dinamika atau perkembangan.

Seperti yang diungkapkan kasubbag kepegawaian yang di wawancarai pada hari selasa 15 maret 2016 :

“pada saat ini kebijakan yang ada hanya bersifat teknis pekerjaan di unit tersebut, memang masih kurang, kalo menurut saya kebijakan pada saat ini sudah membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Tapi, memang di kepegawaian perlu membuat kebijakan khusus terkait dengan pengelolaan Sumber Daya Manusianya”

Selanjutnya wawancara juga dilakukan dengan kasi kesejahteraan sosial pada hari selasa 15 maret 2016, yaitu:

“Kebijakan digunakan sebagai dasar unit kami dalam merumuskan perencanaan dan dasar melaksanakan pekerjaan. kemudian dalam penyusunan

kebijakan tersebut orang-orang yang terlibat ya banyak, yang pasti pimpinan dalam hal ini yaitu camat..”

Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam perumusan kebijaksanaan agar mampu menunjang efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, antara lain; harus selaras dengan kebijaksanaan umum pimpinan atau yang ditentukan pada tingkat-tingkat yang lebih tinggi harus dinyatakan secara tertulis dan jelas serta sistematis agar mudah dilaksanakan dan diawasi pelaksanaannya, harus dikomunikasikan secara sistematis kepada semua pegawai agar usahanya dalam mencapai tujuan selalu sejalan dengan kebijaksanaan umum yang ditentukan, dan harus selalu dievaluasi secara periodik, supaya apabila direvisi dapat dilakukan secara cepat.

Hal lain yang ditemukan pada saat wawancara dengan staf pelayanan umum pada hari selasa 15 maret 2016:

“ya... kebijakan yang dibuat sudah berjalan , akan tetapi masih terdapat beberapa kekurangan dalam pelaksanaannya karena keterbatasan SDM yang ada”.

Kebijaksanaan merupakan suatu sarana pengawasan melekat, karena setelah ditetapkan perlu dilakukan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan yang ada di kantor kecamatan tebing tinggi dalam menunjang pelaksanaan .

c) Prosedur Kerja

Pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan tidak mungkin dilakukan oleh satu orang melainkan oleh sekelompok staf, dalam umlah besar ataju kecil dalam satu kelompok sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Setiap kelompok mendapat sebagian tugas dari keseluruhan tugas-tugas umum

pemerintahan atau pembangunan dan bekerja di lingkungan satuan organisasi kerja. Di lingkungan setiap satuan organisasi kerja, setiap personil, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama harus mengerjakan pekerjaan tertentu yang terarah pada tujuan tertentu, dalam rangka menunjang terwujudnya tujuan atau cita-cita organisasi.

Camat Tebing Tinggi, dalam wawancara yang dilakukan pada hari Senin tanggal 14 Maret 2016 di ruang Camat menyatakan :

"Dalam melaksanakan pekerjaan ada prosedur kerja yang menjadi pedoman bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Prosedur kerja ini adalah sebagai bentuk pengendalian pekerjaan agar dapat berjalan sesuai target. Prosedur saya sosialisasikan dengan cara lisan ketika pelaksanaan apel atau rapat, juga dalam bentuk tulisan yang menggambarkan pekerjaan secara sistematis".

Oleh karena keharusan bekerja bersama-sama lebih dominan dari pada bekerja sendiri-sendiri, maka harus diciptakan kerja sama yang harmonis, Di samping itu hubungan kerja harus di atur dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan harus ditetapkan pentahapannya secara sistematis, agar pekerjaan langsung efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengaturan hubungan kerja dan pentahapan kerja, di lingkungan setiap satuan kerja/unit kerja menghasilkan prosedur kerja.

Prinsip-prinsip umum yang perlu diperhatikan tersebut antara lain; harus dinyatakan secara jelas dan dalam bentuk tertulis, harus dikomunikasikan secara sistematis, sedapat mungkin diselaraskan dengan prosedur kerja yang dipergunakan oleh unit kerja yang lebih tinggi, harus disusun secara baik, harus

selalu dievaluasi, harus dikoordinasikan secara lebih baik, tidak boleh terlalu rinci sehingga lebih luwes, tidak boleh tumpang tindih, dan harus bernilai ekonomis.

Namun demikian, keadaan yang terjadi pada unit-unit kerja jika dikaitkan dengan prinsip-prinsip prosedur kerja, prosedur kerja pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang belum terlaksana sepenuhnya. Hal tersebut antara lain kurang dikomunikasikannya prosedur kerja secara sistematis, prosedur kerja tidak pernah dievaluasi dan kurang dikoordinasikan.

d) Rencana Kerja

Setiap pekerjaan yang akan dilakukan, terutama yang memerlukan dana, waktu dan tenaga terlebih dahulu harus direncanakan secara teliti, cermat dan terarah pada pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan yang disusun atau yang telah dibuat itu perlu memperhatikan kemungkinan pelaksanaannya dengan melihat berbagai segi, seperti kemampuan personil yang ada dan dapat diadakan, tenggang waktu, ketersediaan dana serta fasilitas yang dimiliki, yang semua itu menunjang terlaksananya rencana dengan baik. Dengan demikian perencanaan merupakan pedoman dan arahan dalam melaksanakan tugas yang harus dilaksanakan secara berdisiplin, agar target dan sasarannya dapat tercapai, baik dari segi volume yang menyangkut kualitas dan kuantitas maupun dari segi waktu.

Berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan melekat, rencana kerja atau perencanaan adalah suatu hal yang mutlak karena perencanaan merupakan patokan dan sasaran yang perlu dipantau, diperiksa dan dievaluasi secara periodik.

Setiap organisasi mempunyai program kerja. Untuk merealisasikannya, program kerja harus ditindaklanjuti dengan program kerja pada setiap tingkatan unit kerja di bawahnya. Program kerja tersebut berupa rencana kerja. Dengan demikian setiap pemimpin unit kerja wajib menyusun rencana kerja dan disampaikan kepada bawahannya sebagai rencana kerja organisasi/unit kerja tersebut.

Rencana kerja dapat bersifat jangka pendek, menengah dan jangka panjang yaitu berupa rencana kerja harian, mingguan, bulanan, tiga bulanan, semester kalender, tahunan, lima tahunan dan seterusnya.

Rencana kerja sebagai tindak lanjut dari tugas pokok dan fungsi pada setiap unit kerja tidak ada. Seharusnya setiap unit kerja termasuk setiap pegawai dalam unit kerja tertentu harus mempunyai rencana kerja baik yang bersifat jangka pendek seperti rencana kerja harian maupun yang bersifat jangka panjang yang bentuknya tertulis. Di sinilah letak pengawasan melekat itu dilakukan, sehingga setiap harinya setiap pegawai pada jam kerja tidak terlihat santai atau bahkan tidak mengerjakan apa-apa.

Oleh karena itu, berdasarkan hal tersebut di atas dapat dinilai bahwa pelaksanaan pengawasan melekat melalui sarana rencana kerja pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang tidak terlaksana sepenuhnya sehingga memerlukan penyempurnaan.

e) Pencatatan dan Pelaporan

Setiap pemimpin/atasan dalam suatu organisasi berwenang untuk meminta pertanggungjawaban dari bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Dalam hal ini, setiap pegawai harus bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diembannya kepada pemerintah dan masyarakat melalui atasannya. Untuk itu diperlukan adanya kegiatan pencatatan dan pelaporan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas para pegawai sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.

Pencatatan dan pelaporan diperlukan oleh setiap atasan untuk mengetahui segala persoalan yang menyangkut tugas bawahannya karena tidak selamanya atasan mengamati secara langsung kegiatan bawahannya, dan juga dapat diketahui tingkat kedisiplinan dan pelaksanaan tugas bawahan termasuk tingkat prestasi kerja. Selain itu pula pencatatan dan pelaporan dapat sebagai bahan dalam pengambilan keputusan.

Berkaitan dengan pengawasan melekat, pencatatan dan pelaporan adalah sarana yang dapat memberikan informasi aktual tentang perkembangan, kemajuan atau prestasi dan hambatan yang dapat digunakan untuk mengambil tindakan pembinaan kepada bawahan baik berupa bimbingan, koreksi, pemberian petunjuk maupun teguran.

Pencatatan dan pelaporan dilaksanakan berupa pencatatan kegiatan harian oleh bawahan tentang apa saja yang ia kerjakan pada hari itu dan permasalahan atau hambatan yang dihadapinya dalam pelaksanaan tugas. Hasil pencatatan tersebut digunakan sebagai bahan laporan kepada atasan dan juga berfungsi sebagai telaahan staf.

Wawancara dilakukan kepada staf kecamatan tebing tinggi pada hari selasa 15 maret 2016:

“pencatatan dan pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan untuk memantau program-program yang sudah dan belum terlaksana serta kendala-kendala yang dihadapi wajib dilaporkan, akan tetapi saat ini memang pekerjaan tersebut belum berjalan sesuai aturan yang ada.”

Dari hasil observasi dan wawancara secara mendalam dengan informan, pencatatan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai lingkup Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dilaksanakan dalam rangka penyusunan laporan kegiatan yang bersifat pertanggungjawaban seperti laporan kegiatan hasil perjalanan dinas. Namun, kegiatan setiap harinya pegawai di kantor tidak pernah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Dahulu pernah dilaksanakan namun tidak berlanjut hingga sekarang. Hal tersebut disebabkan hasil pelaporan kegiatan harian tidak ditindaklanjuti dengan baik sehingga terkesan tidak efektif dan efisien.

f) Pembinaan Personil Pegawai

Dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan diperlukan sejumlah personil yang memadai baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dari segi kualitas, selain tingkat pengetahuan dan keterampilan tidak kalah pentingnya tingkat kedisiplinan, dedikasi, kejujuran dan loyalitas yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai. Namun demikian dengan munculnya persoalan tentang gejala-gejala yang menunjukkan penurunan sikap mental seperti menurunnya kedisiplinan, dedikasi, loyalitas, kejujuran dan lain sebagainya, menjadikannya tanggung jawab sebagai seorang atasan kepada bawahannya untuk memberikan pembinaan sehingga sikap mental bawahan senantiasa terpelihara bahkan semakin baik.

Pembinaan personil dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan, semangat dan gairah kerja, serta disiplin dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dan tidak mempunyai sikap dan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugas.

Oleh karena itu, kegiatan pembinaan merupakan sarana pengawasan sekaligus sasaran pengawasan, baik pengawasan fungsional maupun pengawasan melekat. Untuk itu, segala langkah-langkah dan kegiatan pembinaan personil harus terus-menerus dipantau, diperiksa dan dievaluasi oleh atasan melalui pengawasan melekat.

Kegiatan pengawasan melekat dalam pembinaan personil antara lain untuk mengetahui upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kemampuan kerja pegawai, peningkatan disiplin, dedikasi dan loyalitasnya terhadap pelaksanaan tugas maupun organisasi. Dengan pembinaan tersebut dapat diambil tindakan seperlunya, seperti memberikan penghargaan terhadap prestasi kerjanya, sehingga pegawai yang golongan atau pangkatnya sama merasa diperlakukan secara wajar dengan memberikan kemudahan dalam proses kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala atau kesempatan meningkatkan pendidikan dan keterampilan bahkan promosi jabatan yang lebih tinggi. Demikian pula sebaliknya, memberikan teguran, hukuman atau sanksi bagi pegawai yang kurang berprestasi atau melakukan pelanggaran.

Pembinaan pegawai yang diadakan, didasarkan atas sistem karier dan prestasi kerja, di samping adanya pendidikan dan latihan guna membantu pegawai di

dalam memusatkan pikiran sehingga dapat menggerakkan segala daya dan tenaganya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

Pembinaan personil dapat dikelompokkan pada pembinaan personil dalam bidang teknis, bertujuan agar pegawai terus-menerus memiliki kemampuan kerja yang serasi dengan perkembangan (metode) kerja berupa kursus-kursus penyegaran atau pendidikan dan latihan teknis. Pembinaan personil dari segi sosial, bertujuan agar pegawai memiliki kepuasan kerja dalam hubungannya dengan dedikasi, loyalitas, hubungan kerja, disiplin, motivasi untuk berprestasi, pelayanan administrasi kepegawaian, pemberian kesejahteraan, promosi jabatan dan lain sebagainya.

Temuan diperkuat oleh hasil wawancara secara mendalam dengan informan bahwa sebagian besar pegawai yang ditugaskan mengikuti pelatihan masih terdapat beberapa yang kurang sesuai dengan dengan bidang tugasnya. Wawancara dilakukan kepada camat tebing tinggi pada hari senin 14 maret 2016:

“Pembinaan dan Pengendalian pegawai bermaksud untuk menetapkan personel sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan penempatan seperti itu diharapkan produktivitasnya akan meningkat. Pembinaan yang saya lakukan pada saat ini terkait dengan disiplin dalam kehadiran dan disiplin dalam melakukan pekerjaan...” selain itu saya juga memberlakukan sistem pemberian reward dan punishment kepada pegawai saya”

Selanjutnya hasil wawancara dengan staf kecamatan pada hari senin 14 maret 2016 adalah sebagai berikut :

“pembinaan pegawai sering kami terima dari pimpinan agar tercapainya kinerja yang baik, dengan demikian maka komunikasi antar kedua belah pihak akan terjalin dengan benar dan dapat menghasilkan kinerja yang baik selain itu saya juga terkadang menerima reward dan punishment,, ini berlaku kepada seluruh pegawai dikecamatan tebing tinggi”.

Menurut pendapat diatas yang menyatakan pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tidak sesuai, bahwa pemberian penghargaan baik berupa pemberian kesempatan mengikuti/melanjutkan pendidikan formal baik izin belajar maupun tugas belajar, dan promosi jabatan sebagian besar diberikan kepada pegawai tertentu yang mempunyai hubungan baik atau dekat dengan atasan dan yang disenangi oleh atasan.

Bila pendapat Informan yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tidak sesuai itu benar, hal tersebut dapat berakibat pada menurunnya motivasi kerja pegawai yang bersangkutan. Mereka merasa bahwa apa yang akan dan telah dilakukan dalam hal penyelesaian tugas, tidak banyak membawa dampak positif bagi mereka. Sehingga dalam pelaksanaan tugasnya kurang efektif dan efisien. Sedangkan tujuan pelaksanaan pengawasan melekat adalah bagaimana tujuan organisasi dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Tindakan pelanggaran disiplin yang sering dilakukan pegawai antara lain adalah tingkat kehadiran di kantor pada jam kerja dan mengikuti apel pagi yang kurang serta adanya titipan tanda tangan pada daftar hadir harian. Kondisi tersebut telah berakibat fatal bagi tingkat disiplin pegawai. Tidak adanya tindak lanjut dari pemberian hukuman disiplin bagi pegawai yang melakukan tindakan pelanggaran disiplin, mempengaruhi tingkat disiplin pegawai lainnya sehingga mereka cenderung melakukan hal yang sama. Hal ini menunjukkan lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya.

Salah satu bentuk pemberian penghargaan dan pemberian hukuman bagi pegawai secara tidak langsung adalah penilaian DP-3. Penilaian DP-3 yang diberikan setiap tahunnya wajib sifatnya dilakukan oleh atasan kepada bawahannya, apabila nilai DP-3 turun dari tahun sebelumnya maka seorang pegawai tidak mendapatkan kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat.

Teknis pengisian DP-3 sangat berpengaruh terhadap fungsi dan keefektifitasan DP-3 itu sendiri. Teknis pengisian DP-3 di lingkup Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, yaitu; seorang bawahan mengisi sendiri blanko DP-3nya yang masih merupakan konsep dan diajukan kepada atasan langsungnya selaku pejabat yang berwenang memberikan penilaian dengan melampiri DP-3 tahun sebelumnya sebagai acuan/pembanding penilaian. Kemudian setelah diteliti dan ditandatangani diajukan kepada atasan langsung pejabat yang berwenang memberikan penilaian untuk diteliti dan disahkan/ditandatangani. Namun jika kedua atasan tersebut meneliti dan terdapat ketidaksesuaian nilai/angka antara konsep penilaian dengan penilaian atasan tersebut maka akan diubah sesuai penilaian atasan.

Sedangkan kondisi yang terjadi, hampir semua konsep DP-3 yang diajukan oleh seorang pegawai kepada atasannya, disetujui. Hal inilah yang membuat fungsi DP-3 hanya sebagai simbol atau formalitas dalam administrasi kepegawaian.

Namun demikian pada kenyataannya tidak terlaksana sepenuhnya dan terdapat kekurangan yang perlu disempurnakan yaitu masih kurang sesuainya antara diklat yang diikuti oleh pegawai dengan bidang tugasnya, kurang sesuainya

tingkat penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi, kurang tegasnya pemberian hukuman atau sanksi bagi pegawai yang melakukan tindakan pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil, dan pelaksanaan penilaian DP-3 yang tidak akurat.

2) Faktor Pelaksanaan Pengawasan Melekat Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Untuk mengetahui dan mengukur fungsi pengawasan melekat yang dilaksanakan oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, digunakan indikator-indikator yang didasarkan kepada Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 46 Tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat, Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut :

a) Pemantauan

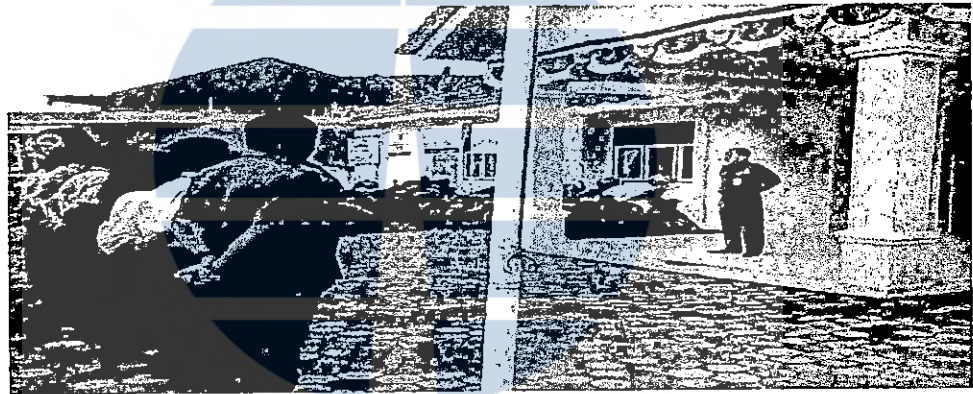
Pemantauan merupakan rangkaian tindakan mengikuti pelaksanaan tugas suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhi untuk mengetahui sedini mungkin terjadinya penyimpangan pelaksanaan dilihat dari kebijaksanaan maupun program yang telah ditetapkan.

Pemantauan sebagai salah satu indikator dari Pengawasan Melekat meliputi beberapa kegiatan utama, yaitu monitoring, pendeteksian penyebab kesalahan, dan pemberian pedoman kerja.

Berdasarkan hal itu, diperlukan suatu tindakan pemantauan terhadap segala aktivitas pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh aparat atau pegawai Kecamatan sebagai ujung tombak pelaksanaan pelayanan terhadap masyarakat. Oleh karena itu, pelaksanaan pemantauan merupakan hal yang tidak

pernah lepas dari kegiatan Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dalam rangka melaksanakan salah satu fungsi pengawasan melekat.

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan pemantauan, Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang terutama mengaplikasikan pada kegiatan apel. Pada apel inilah Camat selaku pimpinan atau atasan organisasi sering melakukan pengecekan terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepada para stafnya atau bawahannya. Selain itu, Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang sewaktu-waktu pada jam kerja selalu memanggil salah satu stafnya untuk melakukan kegiatan pemantauan.



Gambar 4.2

Pelaksanaan apel pagi di kantor kecamatan Tebing Tinggi
Sumber : Kantor Kecamatan Tebing Tinggi, 2016

Hasil wawancara yang Peneliti lakukan dengan staf kecamatan adalah sebagai berikut:

“..Pelaksanaan pemantauan dilakukan dengan melakukan pengecekan kehadiran disaat apel pagi dan pemantauan terhadap kegiatan dan pelaksanaan kerja”.

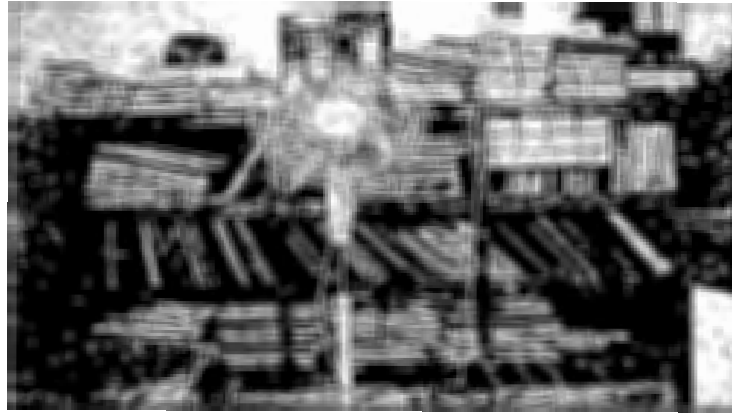
Selanjutnya peneliti juga melakukan wawancara kepada sekretaris kecamatan Tebing tinggi dengan hasil sebagai berikut:

“Bapak Camat sering memberi saya kewenangan untuk mengambil apel pagi setiap harinya dalam rangka pemantauan terhadap kehadiran pegawai, Bapak Camat lebih sering melakukan pemantauan ketika jam kerja Pegawai berlangsung, Beliau sangat menekankan pegawainya untuk pulang kerja tepat waktu ketika pekerjaan atau tugas telah selesai.

Pada saat Penelitian di Kantor Camat Tebing Tinggi penulis mengamati bahwa dalam pelaksanaannya Camat Tebing Tinggi tidak secara rutin melakukan pemantauan kehadiran disaat apel pagi, terkadang Camat memberikan kewenangan kepada Sekretaris Camat untuk melakukan pemantauan disaat apel pagi karena mengingat banyaknya tugas Camat selaku pimpinan sehingga Camat sering terjun ke lapangan ketimbang berada di Kantor. Peneliti menyimpulkan bahwa Kegiatan pemantauan Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang kadang-kadang dilakukan.

b) Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan salah satu bentuk pengawasan yang dilakukan dengan cara membandingkan peraturan, rencana, dan program yang telah ada dan ditentukan dengan kondisi atau kenyataan yang ada. Kegiatan-kegiatan yang tercakup dalam pemeriksaan itu pada umumnya meliputi pengamatan, pencatatan atau perekaman, penyelidikan dan penelaahan secara cermat dan sistematis, serta penilaian dan pengujian segala informasi yang berkaitan dengan objek pemeriksaan. Objek pemeriksaan dalam hal ini adalah pekerjaan dan kegiaitan yang telah dilakukan oleh aparat atau pegawai Kecamatan. Objek tersebut dapat berupa dokumen, barang-barang, atau bahkan manusianya itu sendiri.



Gambar 4.3
Dokumen-dokumen di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi
Sumber : kantor Kecamatan Tebing Tinggi, 2016

Berikut ini adalah hasil wawancara dengan Kepala Camat Tebing Tinggi pada hari Senin tanggal Maret 2016 di ruang kerja Camat ,:

“Bahwa inspeksi mendadak atau sidak saya lakukan dengan memeriksa absensi pegawai dan tingkat kerja pegawai, sehingga sedini mungkin dapat diketahui pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai di Kantor Camat Tebing Tinggi, saya sering menemukan beberapa pegawai yang melakukan bolos kerja oleh karenanya saya sering melakukan inspeksi mendadak terhadap persentasi kehadiran pegawai.”

Hasil wawancara pada Hari Senin tanggal Maret 2016 di Kantor Camat Tebing Tinggi dengan salah satu staf di Kantor Kepala Camat Tebing Tinggi adalah sebagai berikut :

“Pelaksanaan inspeksi mendadak rutin dilakukan oleh Bapak Camat , beliau selalu memeriksa persentasi kehadiran dan tak jarang beliau menyempatkan berada di kantor meski ada pelaksanaan pekerjaan di, hal ini saya ketahui karena beliau sering menegur saya ketika tidak berada di Kantor pada saat jam kerja”.

Hasil dilapangan menyatakan bahwa kegiatan pemeriksaan Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang kadang-kadang dilakukan.

Dalam melaksanakan kegiatan pemeriksaan sebagai salah satu fungsinya dalam pengawasan melekat, Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang selalu melakukan koreksi terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan secara menyeluruh oleh setiap bawahannya. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan, dan menghindari terjadinya anggapan dari para stafnya bahwa dengan adanya pengawasan melekat, seolah-olah tugas dan pekerjaannya selalu diawasi oleh pimpinan atau atasan, karena hal itu hanya akan menimbulkan disiplin semu. Disiplin semu yang dimaksud adalah disiplin hanya didepan pimpinan atau atasan saja.

c) Penilaian

Merupakan rangkaian tindakan berupa perbandingan antara hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar norma yang telah ditentukan, disepakati serta menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu rencana. Penilaian merupakan indikator yang menuntut pelaksanaan pengawasan melekat dalam hal ini adalah pimpinan atau atasan organisasi untuk dapat bersikap sangat objektif dalam melaksanakan penilaian terhadap aparat atau pegawai yang melakukan kegiatan-kegiatan organisasi.

Oleh karena itu, hasil dari kegiatan-kegiatan pemantauan dan pemeriksaan Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang yang dituangkan dalam suatu penilaian pekerjaan para staf atau bawahannya selalu dibuat dengan seobjektif mungkin dan seadil-adilnya. Mekanisme penilaian yang ada di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang adalah sebagai berikut :

- 1) Staf suatu seksi dinilai oleh kepala seksinya masing-masing sebagai pejabat penilai.

- 2) Kepala Seksi/ Sekretaris Kecamatan dinilai oleh Camat sebagai pejabat penilai, dan Sekretaris Daerah sebagai atasan pejabat penilai.
- 3) Camat dinilai oleh Sekretaris Daerah sebagai pejabat penilai, dan Bupati/Walikota sebagai atasan pejabat penilai.

Selain melihat dari hasil pekerjaan, dalam memberikan penilaian terhadap para staf atau bawahannya, Camat berusaha untuk membandingkan kenyataan kerja bawahannya dengan standar sikap, mental, moral dan standar kedisiplinan yang ada. Oleh karena itu, diperoleh suatu penilaian yang lengkap menggambarkan prestasi kerja aparat atau pegawai Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang yang sesungguhnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Camat Tebing Tinggi pada hari Senin tanggal 14 Maret 2016 di ruang kerja Camat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

“bahwa penilaian terhadap disiplin kerja pegawai didasarkan atas disiplin yang dilakukan dengan dasar kesadaran taat akan semua aturan” Sikap, moral dan standar kedisiplinan pegawai sangat penting dalam menunjang pelayanan terhadap masyarakat. Dalam hal penilaian disiplin, seorang atasan atau pimpinan organisasi harus mampu memberi teladan dengan memberi contoh disiplin yang baik bagi bawahannya dan melakukan bimbingan dengan memberi arahan-arahan”.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara pada Hari Rabu Tanggal 16 Maret 2016 dengan seorang Staf kecamatan sebagai berikut :

“Pak Camat selalu berusaha menjadi teladan bagi bawahannya dalam hal disiplin kerja, beliau selalu menekankan agar suatu disiplin kerja bukan didasarkan atas suatu penilaian yang bersifat disiplin semu, akan tetapi disiplin yang didasarkan atas kemauan dalam diri sehingga menjadi suatu karakter”.

Dari hasil kutipan wawancara dengan Camat Tebing Tinggi secara keseluruhan evaluasi terhadap hasil pekerjaan dan disiplin pegawai belum terlalu efektif untuk meningkatkan disiplin pegawai, pegawai bekerja disiplin karena adanya evaluasi bukan karena kedisiplinan dan tanggung jawab yang dimiliki masing-masing pegawai. Disiplin dalam arti ketepatan waktu atau disiplin dalam mengikuti aturan kadang masih saja tidak dilakukan oleh para pegawai. Misalnya masih terdapat para pegawai yang malas mengikuti apel dan adanya pegawai yang melakukan bolos kerja dengan keluar kantor pada saat jam kerja untuk urusan pribadi. Tetapi secara keseluruhan, sejauh ini disiplin Pegawai di Kantor Camat cukup baik.

Objektivitas penilaian Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dalam melaksanakan penilaian terhadap para staf atau bawahannya, sudah cukup baik dan tidak ada Informan yang menyatakan Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang kurang melakukan penilaian terhadap para staf atau bawahannya.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi pengawasan melekat pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apapun bentuknya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi itu sendiri. Atau dengan kata lain bahwa perilaku manusia atau individu sangat mempengaruhi pencapaian tujuan maupun pelaksanaan tugas dan fungsi suatu organisasi.

Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan melekat sangat ditentukan oleh manusia dalam suatu organisasi baik sebagai seorang atasan

maupun sebagai seorang bawahan, baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal.

Pada uraian sebelumnya, telah kita ketahui bahwa pelaksanaan pengawasan melekat pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, telah dilaksanakan dengan cukup baik namun perlu adanya penyempurnaan. Selanjutnya akan kita lihat faktor-faktor apa yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan melekat pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

Keberhasilan pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan oleh setiap pemimpin/atasan untuk menemukan, mengarahkan dan mengembangkan atau meningkatkan segala sumber/potensi yang dimiliki organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencvapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya. Berhasilnya pelaksanaan pengawasan melekat tersebut sangatlah tergantung faktor dari dalam diri seorang pemimpin/atasan sendiri dan faktor dari luar yang turut memberikan dampak positif atau dukungan terhadap diri seorang atasan di dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pengawas.

Adapun variabel internal yang menjadi tolok ukur yang mewarnai pelaksanaan pengawasan melekat oleh setiap pemimpin/atasan yaitu : aspek kepemimpinan, budaya dan aspek pendidikan.

a) Aspek Kepemimpinan

Faktor yang sangat berperan untuk mendukung berlangsungnya pelaksanaan pengawasan melekat antara lain adalah faktor kepemimpinan. Hal tersebut

disebabkan pemimpin/atasan merupakan subyek atau pelaksana utama pengawasan dalam organisasi termasuk pengawasan melekat. Suksesnya pelaksanaan pengawasan melekat ditunjang oleh kepemimpinan yang lebih efektif dalam arti kecakapan, kemampuan, keterampilan dan kewibawaan serta keteladanan yang dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai potensi untuk melaksanakan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi terhadap proses pelaksanaan tugas-tugas para bawahan dalam rangka meningkatkan efektifitas kerja pegawai yang tercermin pada tercapainya tujuan dari organisasi tersebut.

Seorang pemimpin/atasan yang baik adalah yang dapat memberikan suri teladan yang baik kepada para bawahannya, sehingga bawahannya dapat mencontoh pola sikap yang sama dengan pemimpinnya, atau minimal mendekati sehingga diharapkan terwujudnya suatu kebersamaan. Selain faktor keteladanan, seorang pemimpin/atasan harus mampu memberikan arahan dan motivasi dalam pelaksanaan tugas bawahannya, untuk mengetahui sejauhmana gambaran kepemimpinan yang dimiliki pemimpin/atasan dalam melaksanakan pengawasan melekat pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

Dari hasil observasi lapangan membuktikan bahwa secara umum keteladanan para pemimpin/atasan pada Kantor Kecamatan Tebing Tinggi pada umumnya baik namun masih terdapat pemimpin/atasan yang kurang memperhatikan kedisiplinannya, baik mengikuti apel pagi dan siang, keberadaan di ruangan/kantor pada jam kerja maupun kedisiplinan berpakaian.

b) Aspek Budaya

Aspek budaya yang dimaksud adalah sistem nilai yang tergambar di dalam kebiasaan tingkah laku yang tidak tersurat atau tidak disepakati sebelumnya, namun menjadi kebiasaan yang ditolerir yang sifatnya negatif. Budaya dalam konteks pengawasan melekat yang penulis maksud adalah budaya yang cenderung berpengaruh terhadap upaya penyempurnaan pendayagunaan aparatur pemerintah, seperti halnya kedisiplinan pegawai diantaranya disiplin waktu dan disiplin pelaporan.

Berdasarkan observasi lapangan, masih seringnya pegawai yang kurang dapat membedakan jam kerja/dinas dengan urusan yang sifatnya pribadi, sebagai contoh jika rekan kerja atau malah atasan pada jam kerja mengadakan hajatan maka secara otomatis rekan dekat atau bawahan lebih mengutamakan terlibat langsung atau pada prosesi hajatan tersebut dan hajatan tersebut sifatnya pribadi. Khusus menyangkut kedisiplinan dalam pelaporan, masih terdapat laporan-laporan yang sifatnya Asal Bapak Senang, seperti dalam suatu kunjungan atau inspeksi mendadak (sidak). Hal ini menjadi suatu kebiasaan yang berakibat pemimpin/atasan tidak mendapat informasi yang cukup dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tentang kondisi kerja, hasil kerja, hambatan kerja dan lain-lain.

Disamping itu pula, masih terdapat kebiasaan lain yang telah membudaya, yaitu :

- a) Adanya sementara pejabat yang salah kaprah terhadap tugas pengawasan yang dilaksanakannya. Kesalahan tersebut sering muncul disebabkan pemahaman

atasan yang kurang terdapat pengawasan melekat, Secara umum para pemimpin/atasan pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, memahami bahwa yang dimaksud pengawasan melekat adalah pengawasan atasan langsung tanpa memperhatikan Sistem Pengendalian Manajemen dari pengawasan melekat itu sendiri.

- b) Adanya iklim budaya seolah-olah pengawasan hanya semata-mata mencari kesalahan.
- c) Adanya perasaan “ewuh pakewuh” dalam melaksanakan pengawasan.
- d) Masih kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi.
Hal tersebut terjadi karena atasan tidak mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas dan kewajiban bawahannya.
- e) Adanya perasaan enggan melaksanakan pengawasan melekat, yang disebabkan oleh anggapan telah ada aparat pengawasan fungsional.
- f) Pemimpin/atasan “kecipratan” atau terlibat dalam penyimpangan atau bahkan adanya kolusi (persekongkolan) antara atasan dan bawahan.
 - 1) Adanya sementara pejabat yang salah kaprah terhadap tugas pengawasan yang dilaksanakannya.
 - 2) Adanya iklim budaya seolah-olah pengawasan hanya semata-mata mencari kesalahan.
 - 3) Adanya perasaan “ewuh pakewuh” dalam melaksanakan pengawasan.
 - 4) Masih kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi.
 - 5) Adanya perasaan enggan melaksanakan pengawasan melekat, yang disebabkan oleh anggapan telah ada aparat pengawasan fungsional

6) Pemimpin/atasan ‘kecipratan” atau terlibat dalam penyimpangan atau bahkan adanya kolusi (persekongkolan) antara atasan dan bawahan.

7) Kurangnya tegasnya tindak lanjut atas hasil temuan pengawasan.

Tidak adanya pengawasan yang dilakukan oleh aparat fungsional terhadap pelaksanaan pengawasan melekat.

c) Aspek Pendidikan

Aspek pendidikan yang dimaksud adalah berupa pengetahuan dan kemampuan/kecakapan atau kesanggupan yang dimiliki oleh pemimpin/atasan untuk menjalankan tugas dan fungsinya, terkhusus pelaksanaan pengawasan melekat.

Pada dasarnya, pengetahuan para pemimpin/atasan pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang tentang pengawasan melekat dapat dinilai telah mengetahui dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan Pelatihan/sosialisasi pengawasan melekat yang diselenggarakan Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.



Gambar 4.4
Pegawai kecamatan tebing tinggi mengikuti pelatihan

Disamping itu pula, jika dilihat dari tingkat pendidikan para pemimpin/atasan pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dapat dinilai telah memadai, yaitu yang telah menamatkan pendidikan pasca sarjana sebanyak 1 orang dan sarjana 10 Orang. Selain itu pula, para pemimpin/atasan pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang telah mengikuti pendidikan dan latihan struktural yang merupakan syarat bagi seorang pegawai dalam menduduki suatu jabatan struktural. Pada Diklat tersebut terdapat materi pengawasan melekat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dari aspek pendidikan para pemimpin/atasan pada Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dinilai telah mengetahui dan memahami serta dapat melaksanakannya.

4) Upaya Camat Dalam Tindak Lanjut Pengawasan Kerja Aparat Kecamatan

Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dalam rangka meningkatkan disiplin pegawai melalui fungsi pengawasan melekatnya melaksanakan berbagai upaya seperti memberikan bimbingan-bimbingan, pengarahan, petunjuk; pembinaan personil aparat Kecamatan; menciptakan suasana yang kondusif dalam bekerja; dan pemberian penghargaan kepada aparat atau pegawai yang berprestasi serta sanksi kepada aparat atau pegawai yang melakukan pelanggaran atau pegawai yang tidak mentaati aturan-aturan yang telah ditetapkan di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

a) Pemberian Bimbingan, Pengarahan, dan Petunjuk Kepada Aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dalam pemberian bimbingan, pengarahan, dan petunjuk adalah melalui penyelenggaraan rapat-rapat, seperti rapat mingguan, rapat tahunan, dan rapat insidental.

Rapat Bulanan dilaksanakan sebulan sekali, yaitu setiap pada awal bulan. Dalam rapat bulanan ini dibahas mengenai rencana kerja dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada minggu berikutnya, dan melakukan evaluasi terhadap program atau hasil kerja minggu lalu. Dalam rapat ini aparat atau pegawai diberikan kesempatan untuk mengemukakan atau menyampaikan permasalahan-permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan Camat untuk kemudian dipecahkan dan dicari solusinya bersama-sama. Hal ini akan menumbuhkan semangat dan kerjasama antara aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

Untuk rapat tahunan dilaksanakan setahun sekali yaitu pada bulan maret untuk membahas tentang penyusunan anggaran tahunan. Sedangkan rapat insidental dilaksanakan sewaktu-waktu untuk membahas hal-hal yang sifatnya mendadak atau darurat.

Disamping rapat-rapat tersebut diatas tiap tiga bulan sekali diadakan rapat mengenai program seratus hari kerja, yang di dalamnya dibahas mengenai perencanaan dan pelaksanaan program-program baik dibidang pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Pada rapat ini juga dibahas tentang evaluasi program-program seratus hari sebelumnya untuk dijadikan perbandingan-

perbandingan dalam rangka perbaikan program-program Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ke depannya.

Rapat yang dilaksanakan Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ini sebagai upaya pemantauan, pemeriksaan, dan pengevaluasian secara periodik dan berkesinambungan terhadap kegiatan pengawasan melekat oleh seorang pimpinan. Hal ini perlu dilakukan oleh atasannya sebagai perwujudan tugas dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pengawasan melekat. Kegiatan itu sangat besar pengaruhnya terhadap kesediaan bekerja para aparat Kecamatan secara efektif dan efisien dengan disiplin yang tinggi disertai tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang diembanya.

Hal yang dilakukan oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang sebelum memberikan perintah atau tugas kepada aparatnya adalah terlebih dahulu memberikan petunjuk dan pengarahan tentang pelaksanaan perintah yang diberikan.

Informan menyatakan bahwa kegiatan pengarahan Camat kepada aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang kadang-kadang dilaksanakan, dan dan tidak ada Informan yang menyatakan Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang tidak pernah melaksanakan pengarahan kepada aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

b) Pembinaan Personil

Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil persoalan tentang gejala yang menunjukkan kurangnya disiplin, dedikasi, loyalitas, dan kejujuran, pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dengan pembinaan personil yang menjadi tanggung jawab atau kewajiban setiap pimpinan atau atasan organisasi pemerintahan.

Setiap pimpinan organisasi Pemerintahan, khususnya Camat, harus mampu meningkatkan kemampuan disiplin, loyalitas, pengabdian, dan semangat kerja perangkatnya dalam melaksanakan tugas yang diembanya. Pengendalian dan pembinaan personil ini dimaksudkan untuk dapat menempatkan personil sesuai dengan kemampuan-kemampuan yang dimilikinya, dengan demikian diharapkan produktivitas kerja akan meningkat.

Dengan pengendalian dan penempatan personil serta pembinaan yang kontinyu, secara otomatis, pengawasan melekat akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hasil pembinaan, pengendalian, dan penempatan personil yang terarah dan efektif, merupakan out put dari pelaksanaan pengawasan melekat yang digunakan untuk melakukan promosi, mutasi, dan tidak menutup kemungkinan akan diadakan tindak lanjut sanksi dalam rangka pembinaan personil.

Pembinaan merupakan hal yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan atau atasan dalam menjalankan tugas pokok, dan fungsinya. Pembinaan terhadap aparat atau pegawai Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dilakukan baik oleh Camat selaku atasan langsung maupun pejabat pemerintah daerah kota secara langsung maupun secara tidak langsung.

Salah satu pembinaan yang dilakukan oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang adalah memberikan keteladanan kepada aparat Kecamatan dalam disiplin, khususnya disiplin terhadap waktu. Keteladanan yang diperhatikan oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang secara umum dapat dikatakan baik, khususnya dilihat dari kedisiplinan waktu, yakni kehadiran maupun keberadaannya di Kantor Kecamatan yang menepati jam kerja yang ada, kecuali

bila ada kepentingan-kepentingan dinas. Camat Tebing Tinggi telah menunjukkan contoh yang baik dengan datang paling awal ke Kantor Kecamatan, dan pulang tepat pada waktunya sesuai dengan akhir jam kerja.

Hal ini menyebabkan aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang berusaha menyesuaikan dengan datang dan pulang tepat pada waktunya sesuai dengan jam kerja. Adapun yang menjadi tujuan beliau melakukan hal itu adalah sebagai pengingat bagi bawahannya untuk menghargai waktu dan menepati jam kerja.

Moenir (1995 :182) menyatakan bahwa :

Pada dasarnya dalam hal disiplin apapun objeknya terdapat tiga faktor yang berfungsi menumbuhkan disiplin itu adalah kesadaran, keteladanan, dan adanya ketaatan pengaturan. Jadi keteladanan yang berjalan secara terus-menerus akan membawa pada sikap dan kebiasaan berdisiplin.

Camat Tebing tinggi hari senin, 14 maret 2016 Tebing Tinggi menyatakan bahwa:

“pembinaan saya lakukan kembali setelah pelaksanaan pengawasan pembinaan ini dilakukan untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dan pembinaan pegawai dalam hal ini juga dilakukan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran”

Berdasarkan hasil wawancara di lapangan ditemukan menyatakan bahwa kegiatan pembinaan personil yang dilakukan oleh Camat kepada aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang kadang-kadang dilaksanakan.

Selanjutnya pembinaan yang dilakukan oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang adalah melalui pendidikan dan pelatihan, sebagai salah satu upaya untuk mengembangkan kemampuan aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, yang mengarah kepada :

- 1) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada masyarakat.

- 2) Meningkatkan mutu dan kemampuan, baik dalam substansi ilmu maupun kepemimpinannya.
- 3) Dapat melaksanakan tugasnya dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja organisasinya.

c) Menciptakan Suasana Kondusif Dalam Bekerja

Dalam kaitannya dengan suasana kerja pada kantor Kecamatan, yang menjadi kriteria pokoknya bukan kondisi fisik, akan tetapi bagaimana kondisi tadi dirasakan atau dihayati oleh aparat Kecamatan yang bersangkutan. Perlunya perhatian pemimpin terhadap kondisi-kondisi fisik atau materiil yang baik, untuk memfasilitasi dalam pelaksanaan tugas keseharian aparat Kecamatan. Selain itu, perlu juga adanya perhatian terhadap iklim psikis yang sehat dan dapat mempengaruhi efesiensi dalam bekerja yang akhirnya akan dapat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja aparat menuju ke arah yang lebih baik.

Suasana kondusif dalam bekerja yang diciptakan oleh Camat diwujudkan dalam perhatian kepada pelaksanaan tugas keseharian aparat Kecamatan sehari-hari. Camat selalu hadir di tengah-tengah pelaksanaan tugas perangkatnya dan mencari solusi atau penyelesaian yang tepat dalam menyelesaikan tugasnya.

Penyerahan tugas dari Camat untuk dikerjakan dan diselesaikan oleh aparat Kecamatan lebih ditekankan kepada hubungan pertemanan atau kekeluargaan yang didasari oleh hati nurani bukan kepada hubungan atasan bawahan yang didasari oleh peraturan hukum atau hubungan yang bersifat otoriter/ sewenang-wenang kepada bawahan. Rasa patuh aparat terhadap segala tugas-tugas yang diberikan oleh Camat dengan sendirinya akan tumbuh tanpa disertai adanya rasa keterpaksaan, tapi karena adanya pendewasaan dari dalam diri masing-masing

aparatus Kecamatan dan merasa mendapatkan pengakuan sebagai manusia yang mempunyai harkat dan martabat.

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan dengan salah satu kepala sekretaris Camat Tebing Tinggi pada hari Selasa 15 Maret 2016:

“... menciptakan suasana kondusif merupakan sebuah proses kegiatan tindak lanjut sebuah pengawasan melekat. suasana yang kondusif yang dilakukan pada unit kerja kecamatan meliputi perbaikan sistem kerja yang dirasa masih kurang”.

Informan menyatakan bahwa suasana kerja di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang adalah kurang baik dalam mendukung kinerja aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.

d) Pemberian Penghargaan dan Sanksi

Untuk meningkatkan kegairahan kerja para bawahan perlu diberikan suatu rangsangan atau dorongan, baik yang bersifat positif, maupun yang bersifat negatif. Rangsangan yang bersifat positif dapat berupa penghargaan atas prestasi yang telah dicapai atau diraih oleh bawahan. Penghargaan tersebut dapat berupa lisan, tulisan, dan barang. Sedangkan rangsangan yang bersifat negatif berupa sanksi atas kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan. Sanksi ini dapat berupa lisan dan tulisan.

Camat Tebing Tinggi pada hari Senin, 14 Maret 2016 menyatakan bahwa :

“pemberian sanksi hanya saya berikan kepada staf yang sulit dinasehati”

Selanjutnya Pak Camat juga pada hari Senin, 14 Maret 2016 menyatakan :

“selama ini saya belum pernah memberikan sanksi atau hukuman yang berat kepada staf saya, akan tetapi saya sering melakukan teguran kepada mereka yang melakukan kesalahan”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Camat Tebing Tinggi kadang-kadang memberikan sanksi kepada aparat yang melakukan

pelanggaran, Apabila terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh aparat kecamatan, maka Camat memberikan sanksi berupa teguran atau peringatan secara lisan, yaitu dengan cara memanggil dan memberikan peringatan disertai arahan terhadap pelanggaran yang dilakukan untuk tidak dilakukan atau diulangi lagi. Apabila tetap terjadi pelanggaran, maka akan diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Hasil wawancara dengan salah satu staf kecamatan pada hari Selasa 15 maret 2016 menyatakan bahwa :

“... untuk Selama ini belum ada tindakan pemberian reward atau penghargaan kepada para pegawai yang rajin”

Selanjutnya wawancara juga dilakukan kepada staf lainnya pada hari Selasa 15 maret 2016:

“.. ada waktu itu kami menerima hadiah dari bapak camat itupun karena ada program lomba”

Berdasarkan pernyataan dari informan dapat ditarik kesimpulan bahwa Camat kadang-kadang memberikan penghargaan kepada aparat yang berprestasi. Penghargaan yang biasa diberikan oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang kepada aparat kecamatan berupa pujian, ucapan terima kasih, terkadang dapat berupa tulisan, atau bahkan berupa acara syukuran makan bersama di kantor kecamatan.

Dalam pelaksanaan tugasnya, aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang diberikan kebebasan oleh Camat, dalam arti setiap bawahan diberikan kebebasan berinisiatif dan berkreasi, namun tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dan mampu bertanggungjawab apabila terjadi kesalahan. Yang dimaksud dalam hal ini adalah disiplin pribadi yang berkaitan

dengan sifat dan kebiasaan yang langsung melekat pada diri seseorang. Dari sifat dan kebiasaan inilah timbul sifat dan kemauan dari dalam tingkah laku untuk mematuhi dan taat kepada suatu sistem dalam kehidupan beragama, masyarakat, berbangsa dan bernegara.

Dari uraian-uraian di atas jelaslah bahwa disiplin pribadi, yang dimiliki oleh aparat pemerintahan, merupakan pangkal tolak terwujudnya disiplin kerja yang mewarnai kehidupan masyarakatnya. Mengenai pelaksanaan pengawasan melekat di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang terdapatnya beberapa faktor yang dapat menghambatnya. Agar pengawasan melekat dapat dilaksanakan dengan baik, maka semua faktor penghambat tersebut harus segera diatasi. Faktor-faktor yang menjadi penghambat itu adalah sebagai berikut :

- 1) Kurang seimbangnya tuntutan penyelesaian tugas/ pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan kesejahteraan pegawai.
- 2) Kurangnya sarana dan prasarana kerja yang memadai ikut mempengaruhi iklim atau suasana kerja.
- 3) Perubahan struktur organisasi dan tata kerja yang membatasi kedudukan dan peran Camat, di mana Camat sudah bukan sebagai Kepala Wilayah.

Dari uraian-uraian tentang upaya-upaya Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang melalui pengawasan melekat untuk meningkatkan disiplin kerja aparat Kecamatan di atas dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya tersebut telah cukup berhasil dan sudah baik. Hal ini terbukti dengan kondisi kedisiplinan aparat Kecamatan yang dinilai baik. Namun masih perlu dikembangkan dan ditingkatkan lagi demi peningkatan kualitas pelayanan masyarakat, karena paradigma baru menyatakan bahwa aparat pemerintahan merupakan pelayanan masyarakat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara umum pelaksanaan Pengawasan Melekat (*Built in Control*) yang telah dilaksanakan oleh Camat terhadap disiplin kerja Pegawai di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dapat dikategorikan belum begitu baik, dilihat dari pengamatan ketika pelaksanaan penelitian dan hasil wawancara dari aparat Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, mengenai indikator-indikator pengawasan melekat yang dilakukan oleh Camat selaku pimpinan, di mana indikator-indikator pengawasan melekat yang dipergunakan adalah pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan melekat di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, yaitu ; melalui sarana pengawasan yakni organisasi, kebijakan, prosedur kerja, perencanaan, pencatatan dan pelaporan, pembinaan personil. Pelaksanaan pengawasan melekat terdapat indikatornya yakni pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi. Tindak lanjut dari pengawasan melekat yakni bimbingan, pengarahan dan petunjuk, suasana yang kondusif, pembinaan personil dan pemberian penghargaan dan sanksi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis dapat memberikan saran yang diharapkan bisa menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang dalam pelaksanaan pengawasan melekat adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Pengawasan Melekat dilakukan dengan komunikasi dua arah.

Artinya, Camat sebagai atasan tidak hanya melakukan kewajiban pengawasan tetapi juga mendengar segala keluhan, kritikan, dan saran dari bawahan sehingga kedua belah pihak dapat saling menghargai hak dan kewajiban masing-masing. Apabila ada pegawai di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang yang melakukan pelanggaran dan penyimpangan maka perlu diberikan sanksi yang tegas sehingga dapat meningkatkan tanggung jawab pegawai terhadap tugas tugasnya, dan perlu adanya mensosialisasikan prosedur kerja secara rutin kepada pegawai Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan target yang ditetapkan.

2. Pemahaman aparat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku lebih ditingkatkan lagi, sehingga dapat menghindari kesalahan-kesalahan pengaplikasian dan pelaksanaannya dalam tugas keseharian. Selain itu dapat meminimalisir pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan tersebut dan tingkat kedisiplinan aparat dapat lebih meningkat.

3. Perlunya peningkatan pengadaan prasarana dan sarana kerja kantor yang memadai dalam menunjang kegiatan-kegiatan pemerintahan pada umumnya sebagai salah satu upaya dalam peningkatan budaya kerja dan iklim kerja bagi pegawai Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian (suatu pendekatan)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Harsono. (2010). *Perencanaan kepegawaian*. Bandung: Rineka Cipta.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen dasar, pengertian dan masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hidayat, D. S. (1995). *Disiplin pendekatan edukatif represif*. Jakarta: Mitra Infoprama,
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. (1994). *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/46/M.PAN/4/2004 Tentang Perubahan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 30 Tahun 1994 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan*.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (1985). *Manajemen dalam pemerintahan*. Jakarta: Yayasan Penerbit Administrasi.
- Moenir, H. A. S. (2008). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, L. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Nawawi, H. (1989). *Pengawasan melekat di lingkungan aparatur pemerintah*, Jakarta: Erlangga.
- Nazir, M. (2009). *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (1983). *Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (1989). *Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah*.

Pemerintah Republik Indonesia. (1999). *Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.

Poerwadarminta, W. J. S. (1991). *Kamus umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Siagian, P. S. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Situmorang, V. (1994). *Aspek hukum pengawasan melekat di lingkungan aparatur pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Sujamto. (1986). *Beberapa pengertian di bidang pengawasan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Suradinata, E. (1996). *Manajemen SumberDaya Manusia*. Bandung: CV. Ramadhan.

Umar, H. (2011). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wasistiono, S. (2002). *Manajemen sumber daya aparatur pemerintahan daerah*. Bandung: Fokus Media.

Pedoman
(Wawancara, Observasi Dan Pengumpulan Data Sekunder)

Pelaksanaan Pengawasan Melekat Oleh Camat Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang

Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat :

1. Sarana Pengawasan :

- a. pengorganisasian
- b. Personil
- c. Kebijakan
- d. Perencanaan
- e. Prosedur kerja
- f. Pencatatan
- g. Pelaporan
- h. Supervisi dan Review Laporan

2. Pelaksanaan Pengawasan :

- a. Pemantauan,
- b. Pemeriksaan
- c. Evaluasi/Penilaian

3. Tindak Lanjut :

- a. Bimbingan,
- b. Pengarahan dan Petunjuk,
- c. Pembinaan, Suasana Yang kondusif
- d. Penghargaan dan Sanksi

Sumber : Hadari nawawi Dan Kemenpan No 46 Tahun 2004

Pedoman Lebih Spesifik
(Wawancara, Observasi Dan Pengumpulan Data Sekunder)

Gambaran Umum Lokasi Penelitian :

1. Bagaimanakah Sejarah Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang?
2. Bagaimanakah letak geografis Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?
3. Bagaimanakah Sumber Daya Manusia di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?
4. Bagaimanakah Struktur Organisasi di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?
5. Bagaimanakah Tugas, Pokok Dan Fungsi pegawai di Kantor Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?

Gambaran Umum Pelaksanaan Pengawasan Melekat Oleh Camat di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang :

6. Apa adakah landasan hukum pelaksanaan pengawasan melekat Oleh camat di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?
7. Bagaimana alur atau proses pelaksanaan pengawasan melekat Oleh camat di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?
8. Fasilitas (sarana dan prasarana) apa yang mendukung proses Pelaksanaan pengawasan melekat Oleh camat di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?
9. Bagaimana waktu pelaksanaan pengawasan melekat Oleh camat di Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ?

INDIKATOR PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT

SARANA PENGAWASAN

10. Pengorganisasian

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **pengorganisasi** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **pengorganisasi** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **pengorganisasi** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **pengorganisasi** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

11. Personil

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **personil** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **personil** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **personil** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **personil** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

12. Kebijakan

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **Kebijakan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **Kebijakan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap subtansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **Kebijakan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **Kebijakan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

13. Perencanaan

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **Perencanaan** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **perencanaan** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap subtansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **perencanaan** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **perencanaan** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

14. Prosedur Kerja

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **prosedur Kerja** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **Prosedur Kerja** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **Prosedur Kerjaya** salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **Prosedur Kerjaya** salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

15. **Pencatatan**

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **pencatatan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **pencatatanyang** salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **pencatatanyang** salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **pencatatanyang** salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

16. **Pelaporan**

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **pelaporan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **pelaporanyang** salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **pelaporanyang** salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **pelaporan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

17. **Supervisi dan Review Intern** (Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas yang dilaksanakan stafnya berfungsi secara baik, untuk mencapai keberhasilan misi organisasi)
- Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **Supervisi dan Review Intern** Pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
 - Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **Supervisi dan Review Intern** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
 - Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **Supervisi dan Review Intern** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
 - Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **Supervisi dan Review Intern** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

PELAKSANAAN PENGAWASAN

18. **Pemantauan**
- Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh proses **pemantauan** terhadap pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
 - Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh proses **pemantauan** terhadap pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
 - Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh proses **pemantauan** terhadap pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
 - Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh proses **pemantauan** terhadap pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
19. **Pemeriksaan**
- Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **kurangnya pemeriksaan hasil kerja** pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **kurangnya pemeriksaan kerja pegawai** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **Kurangnya pemeriksaan kerja pegawai** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **kurangnya pemeriksaan kerja pegawai** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

20. Evaluasi

- a. Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh **hasil Evaluasi** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **hasil evaluasi** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **hasil evaluasi** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **hasil evaluasi** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

TINDAKLANJUT

21. Bimbingan

- a. Kurang optimalnya pengawasan dari atasan secara langsung. Apakah hal ini disebabkan oleh **faktor bimbingan dari atas** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **faktor bimbingan dari atas** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh **faktor bimbingan dari atasan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh **faktor bimbingan dari atasan** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak, apa alasannya?

22. Pengarahan dan Petunjuk

- a. Kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung secara langsung. Apakah hal ini disebabkan oleh **pemberian pengarahan dan Petunjuk kepada pegawai** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh **pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini merupakan **pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai** yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- d. Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini merupakan **pengarahan dan petunjuk** kepada pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

23. Pembinaan dan suasana yang kondusif

- a. Kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung secara langsung. Apakah hal ini merupakan **Pembinaan dan Suasana Yang Kondusif** terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Apakah hal ini Merupakan **Pembinaan dan suasana yang kondusif** terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?
- c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini merupakan **Pembinaan dan suasana yang kondusif** terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

d. Kurangnya sanksi yang di berikan terhadap pegawai yang melanggar aturan. Apakah hal ini merupakan **Pembinaan dan suasana yang kondusif terhadap pegawai**? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

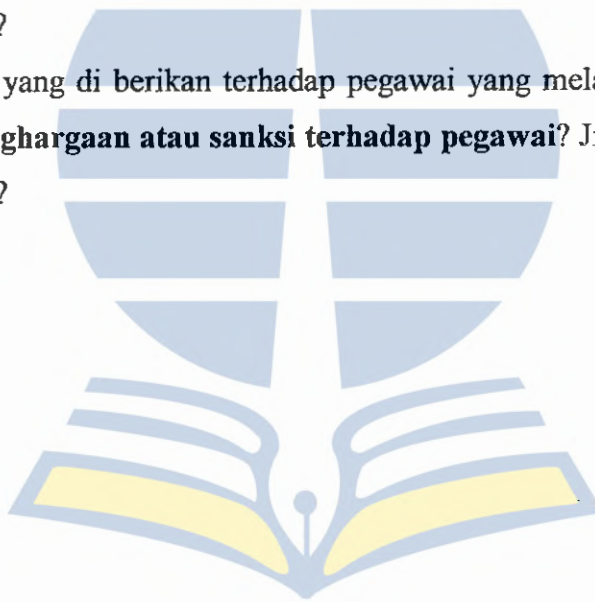
24. **Penghargaan dan sanksi**

a. Kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung secara langsung. Apakah hal ini perlu di berikan **penghargaan atau sanksi** terhadap pegawai yang melanggar atauran? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

b. Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Apakah hal ini akan di berikan **penghargaan atau sanksi** terhadap pegawai ? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

c. Kurangnya penguasaan atasan terhadap subtansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini merupakan **penghargaan atau sanksi terhadap pegawai**? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?

d. Kurangnya sanksi yang di berikan terhadap pegawai yang melanggar aturan. Apakah hal ini merupakan **penghargaan atau sanksi terhadap pegawai**? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?



MATRIK OPERASIONALISASI PEDOMAN PENGUMPULAN DATA

A. Wawancara

No.	Informan	Kode Info / Data Yang Akan Dicari	Jadwal/ Waktu	Pelaksanaan	Keterangan
1.	Camat Tebing Tinggi	P1 s/d P60 Menyesuaikan Dengan Situasi Dan Kondisi			
2.	Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi				
3.	Kepala Seksi				
4.	Kepala Subbag				
5.	Staf Kecamatan				

Catatan : pertanyaan di dalam matriks ini disesuaikan dan dikembangkan di lapangan.

B. Studi Dokumen

Kode info / data Yang akan dicari	Lokasi/ obyek	Jadwal waktu	Pelaksanaan	keterangan
P1 s/d P24	➤ Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang ➤ Perpustakaan ➤ Internet			

Catatan : Dokumen yang di cari di dalam matriks ini disesuaikan dan dikembangkan di lapangan.

C. Observasi

Kode info / data Yang akan dicari	Lokasi / obyek	Jadwal waktu	Pelaksanaan	Keterangan
P1 s/d P60	Kecamatan Tebing Tinggi			

Catatan : Pengamatan yang dilakukan berdasarkan di dalam matriks ini disesuaikan dan dikembangkan di lapangan.

SARANA PENGAWASAN
PENGORGANISASIAN

No.	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman/Analisis/Komentar Penulis
1.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh pengorganisasi pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Hasil pengamatan pada saat melakukan observasi, penulis menemukan bahwa kurangnya pengawasan dari atasan memang betul menyebabkan pegawai sebagai bawahan bermalasan dalam hal melakukan pekerjaan. Akan tetapi pengorganisasian yang kurang tepat juga menyebabkan jalannya pengawasan tersebut tidak berjalan lancar.	Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 22 Maret 2016) : Dalam hal ini dapat dikatakan iya,, karena dalam hal peneguran tidak ada ketegasan hukum yang jelas. Kasi(wawancara, 22 Maret 2016) : Menurut saya iya, terkadang seorang atasan lupa atau tidak sempat untuk mengontrol setiap harinya teledor atau tidak sama sekali di lakukan bentuk pengawasan tersebut. Kepala Subbag (wawancara, 22 Maret 2016) : Tidak, karena pengawasan yang di lakukan atasan dilakukan secara berkelanjutan. akan tetapi	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan menyalahkan pengorganisasian yang salah akan tetapi di kembalikan lagi kepada masing-masing individu pegawai yaitu yang sering disebut sebagai “pengendalian diri”. Pengendalain diri ini merupakan timbul dari masing-masing individu apakah ingin melakukan hal baik atau hal sebaliknya.

				tidak optimalnya dilakukan teberrkadang karena adanya kesibukan dari atasan tersebut sehingga lengah untuk mengawasinya setiap hari. Staf 1 (wawancara, 22 Maret 2016) : Menurut saya tidak, karena tidak adanya pengawasan yang diberikan oleh atasan baik secara langsung maupun tak langsung tidak ada hubungan dengan pengorganisasian yang salah.	
2.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh pengorganisasi pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Hasil pengamatan yang penulis temukan bahwa masi ada pegawai yang menduduki suatu jabatan tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikan pegawai tersebut.	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya, lemahnya kinerja pegawai karena penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya	Bedasarkan hasil anáalisis penulis bahwa, pengorganisasian yang salah dapat menyebabkan lemahnya kinerja yang di lakukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tupoksinya. Maka dari tu sebaiknya menempatkan seorang pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai tersebut.

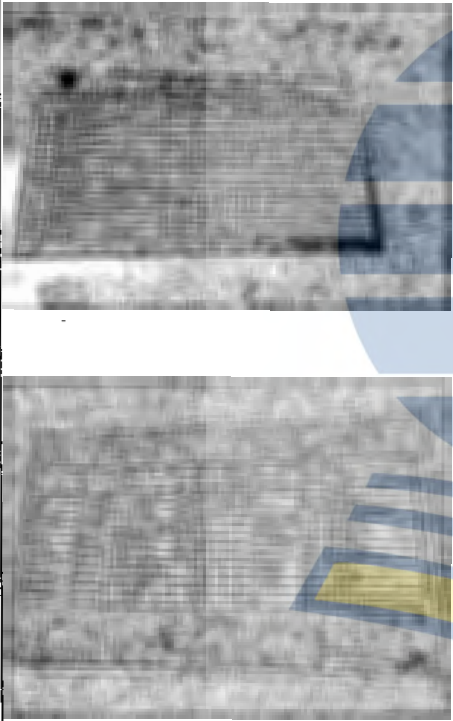
				Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 22 Maret 2016) : Iya, dalam hal menjalankan organisasi, pegawai tidak mempunyai skill di bidang tersebut. Kepala Subbag kepegawaian (wawancara, 22 Maret 2016) : Iya, karena keterbatasan pegawai sehingga untuk mengisi kekosongan pegawai tersebut di tunjukkan seseorang yang memiliki rasa tanggungjawab terhadap hal tersebut. Kasi pemerintahan (wawancara, 22 Maret 2016) : Iya, Kami selaku pegawai seharusnya menjalankan tugas sesuai tupoksinya masing-masing bagian. Akan tetapi, ada pegawai yang tidak tahu akan tupoksi yang akan dilakukan di bidang yang	
--	--	--	--	--	--

				iya duduki jabatan tersebut. Staff kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 22 Maret 2016) Iya, hal ini disebabkan karena penempatan pegawai tidak sesuai dg latarbelakang yang dimiliki masing-masing pegawai.	
3.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap subtansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh pengorganisasi pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Hasil pengamatan yang penulis dapatkan yaitu: Masih kurangnya penguasaan atasan terhadap subtansi yang diawasi	Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 22 Maret 2016) : Iya, jika peorganisasiannya salah,, selanjutnya kebingungan terjadi pemimpin tersebut apa yang akan ia lakukan.. Kepala Subbag (wawancara, 242 Maret 2016) : Iya, jika seorang pimpinan tidak mengerti tentang subtansi apa yng perlu diawasi, bagaimana ia mau mengawasi bawahannya secara baik.	Berdasarjkan hasil analisis yang dilakukan penulis: Agar tidak salah untuk penguasaan atasan terhadap subtansi masalah pengawasan yang diawasi maka dari itu perlu diberikan adanya pelatihan yang kepada pemimpin tersebut .

				Kasi(wawancara, 22 Maret 2016) : Iya dapat juga dikatakan seperti itu. Karena seorang pimpinan haru bisa mengetahui subtansi mana yang perlu diwasi. Staf 1 (wawancara, 22 Maret 2016) : iya, karena seorang pemimpin harus dapat menguasai subtansi mana yang akansdi awasi terlebihdahulu.	
4.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh pengorganisasi pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Hasil pengamatan yang penulis temukan adalah kurang tegasnya sanksi yang diberikan pimpinan kepada bawahan.	Camat (wawancara 22 maret 2016) Ia , saya sudah memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar aturam. Serta sudah mensosialisasikan hal-hal apa saya yang melanggar aturan. Sekcam (wawancara 22 maret 2016) iya sudah diberikan sanksi oleh atasan. Akan tetapi	Hasil anáalisis penulis adalah Kurangnya sanksi yang di berikan pemimpin terhadap pegawai yang melanggar atauran. Akan tetapi pemimpin sebaiknya juga memberikan reward kepada pegawai yang teladan serta berdisiplin tinggi di kantor tersebut.

			tidak ada terkadang tidak ada kelanjutan dari sanksi yang diberikan tersebut. Kasi kecamatan (wawancara 22 maret 2016) Kurang tegasnya sanksi yang diberikan. Kasubag kecamatan (wawancara 22 maret 2016) Ketidak jelasan pemberian sanksi yg diberikan kepada pegawai Staff kecamatan (wawancara 22 maret 2016) Memang ada sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Akan tetapi terkadang tidak dilakukan secara berkelanjutan.	
--	--	--	---	--

PERSONIL

No.	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman/Analisis/Komentar Penulis
5.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh personil pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Ya, Kurangnya pengawasan dari atasan memang membarikan dampak kepada bawahan, tapi dalam hal ini sebaiknya masing-masing personil pegawai harus dapat menempatkan diri masing-masing. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Ya, keadaan seperti itu terjadi. Tetapi itu hanya oknum pegawai saja yang melanggar aturan, masih ada pegawai yang tekun tanpa adanya pengawasan dari atasan langsung.	Kesimpulan penulis bahwa pelanggaran atauran jam kerja yang di lakukan personil pegawai kecamatan tebing tinggi dilakukan hanya oleh beberapa oknum saja. Tidak seluruh pegawai seperti itu. Masih ada personil pegawai yang menaati aturan.

				Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Ya, Pegawai disini rata-rata misalkan tidak ada pimpinan mereka juga ikut bermalas-malasan. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : Ya, apalagi misalkan banyak kegiatan diluar, pak camatnya sibuk. Pegawainya jugacepat-cepat meninggalkan kantor.	
6.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh personil pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Ya , kemampuan pegawai di kantor camat tebing tinggi masih tergolong rendah. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, Maret 2016) : ya, dalam hal melakukan pekerjaan, Pegawai di	Yang dapat disimpulkan oleh penulis bahwa, masih lemahnya kinerja pegawai di kantor camat tebing tinggi dalam memahi fungsi dan tugasnya selaku pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi.

				kantor kecamatan tebing tinggi masih tergolong kurang memahami pekerjaanya Kasi(wawancara, Maret 2016) : Ya, kami selaku bawahan harus loyal terhadap atasan kemampuan kami hanya segitu. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak juga, penempatan pekerjaan kami sudah sesuai dengan kemampuan kami serta Semangat dalam melaukan pekerjaan Staf (wawancara, Maret 2016) : Ya, kami sebagai bawahan harus berdisiplin tinggi, berdedikasi dan loyal terhadap atasan.	
--	--	--	--	---	--

7.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap subgtansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh personil pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasnnya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, Maret 2016) : Tidak, Hasil kerja pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi sudah baik didukung dengan keterampilan pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Produktivitas kerja yang di hasilkan rata –rata baik . untuk tingkat keterampilan kerja masing-masing pegawai berbeda-beda. Maka perlu di adakan pelatihan bagi masing-masing pegawai Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Kami bekerja berdasarkan tupoksi kami masing-masing	
----	---	--	--	--	--

				Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, masing –masing pegawai berbeda-beda, maka perlu di lakukan pelatihan terhadap masing-masing pegawai. pengaruhnya bagi kami saat di perintahkan melakukan tugas-tugas baru. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) :	
8.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh personil pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, kami sering memberikan hukuman sanksi/reward kepada pegawai sebagai motivasi kerja. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) :	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Ya, kurangnya pemberian sanksi disiplin pegawai kecamatan tebing tinggi dalam melaksanakan pembinaan. Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Iy, kami sering tidak ada sanksi yang tegas bagi pegawai yang melanggar aturan Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya, tak ada sanksi yang siberikan serta tindak lanjut dari hasil sanksi tersebut. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) Iya, tak ada tindak lanjut dari sanksi tersebut.	
--	--	--	--	---	--

KEBIJAKAN

NO	Data dan Informasi yang ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-Data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman Analisis Komentar Penulis
9.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh Kebijakan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat (wawancara, 24 maret 2016) Sekretaris camat (wawancara, 24 maret 2016) Tidak, kebijakan itu sudah di tentukan sejak awal dan disepakati bersama. Kasi pemerrintahan (wawancara, 24 maret 2016) Tidak, kebijakan sudah dijadikan sebagai pedoman serta dapat dijadikan upaya pencapaian tujuan organisasi. Kasubag kepegawaian (wawancara, 24 maret 2016) Tidak, kebijakan mempunyai sifat yang tegas sudah tertuang dan bentuk tertulis. Shingga seluruh pegawai dapat memahaminya.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, Atasan bertanggungjawab untuk mengawasi tugasnyabawahannya. Seta mengawasi dan mengajarkan stafnya dan belum bisa optimal untuk mebimbing stafnya

				Staff kecamatan tebing tinggi (wawancara 24 maret 2016) ya, biasanya bilamana suda hada kebijakan tertulis masi hada pegawai yang melanggar aturan karena tidak ada pengawasan dari atasan.	
10.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh Kebijakan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Memang masih lemah kinerja pegawai.	Camat tebing tinggi (wawancara, 24 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi bukan disebabkan oleh kebijakan yang salah. Akan tetapi itu disebabkan oleh dari individu tersebut. Serta setiap jabatan yang diembannya telah ada fungsi dan tugasnya masing-masing yang ditetapkan. Sekretaris camat (wawancara, 24 maret 2016) iya, karena seperti kebijakan bikan dalam pemempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan atau latar belakng pendidikan seorang pegawai tersebut membuat si pegawai tidak begitu	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

			memahami apa sebenarnya tupoksi yang jabatannya mereka duduki. Kasi (wawancara, 24 maret 2016) Bukan, Kebijakan itu tidak salah akan tetapi kesalahan tersebut timbul darri pegawai yang kurang memahami. Kasubbag (wawancara, 24 maret 2016) Tidak, kebijakan tidak salah, tetapi pegawai yang kurang memahami tupoksinya msing-masing Staf kecamatan (wawancara 24 maret 2016) Tidak, kebijakan tidak salah.	
11.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh Kebijakan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Camat (wawancara, 24 maret 2016)	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

12.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh Kebijakan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat (wawancara, 24 maret 2016) Tidak, kebijannya tidak salah tapi orang yang menjalankan aturan tersebut yang salah serta tidak mau menaati aturan. Sekretaris camat (wawancara, 24 maret 2016) Iya, karena terkadang kebijakan yang diberikan tidak memberikan solusi. Kasi kecamatan (wawancara, 24 maret 2016) Disaat kebijakan diadakan namun sering berbeda dengan yang dijalankan, sehingga bawahan disaat melakukan kesalahan tidak diberi sanksi .maka bawahan akan semakin sering melakukan kesalahan tersebut.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Kasubbag kecamatan (wawancara, 24 maret 2016) Tidak, kebikajan yang di keluarkan itu biasanya sudah di telaah beaik mungkin. Akan tetapi orang yang memberikan hukuman tersebut yang harus bertanggungjawab. Staf kecamatan (wawancara 24 maret 2016) Tidak menyalahkan kebikan yang salah. Tapi yang memberikan sanksi haruslah Konsekuen.	
--	--	--	--	---	--

PERENCANAAN

No.	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman/Analisis/Komentar Penulis
13.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh		Dikerenakan perencanaan yang telah di rencanakan biasanya tidak sesuai dengan pors/keadaan	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tingkat kehadiran di kantor camat tebing tinggi cukup baik.tetapi masih ada pegawai yang mengajukan izin	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	Perencanaan pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		pegawai yang ada melebihi batas akhirnya. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tingkat kehadiran di kantor camat tebing tinggi baik. Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Tingkat kehadiran di kantor camat tebing tinggi baik. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Tingkat kehadiran di kantor camat tebing tinggi baik. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : Tingkat kehadiran pegawai di kantor camat tebing tinggi baik	
14.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh perencanaan pegawai yang salah? Jika iya		Perencanaan yang telah direncanakan biasanya kurang tepat pada fungsi dan tugas pegawai sehingga masih lemahnya pegawai	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, kurangnya tingkat kehadiran pegawai bukan dikarnakan kurangnya koordinasi antar pegawai akan tetapi masalah tersebut terletak Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		dalam menjalankannya.	di diri pegawai itu sendiri. Apakah ingin menjadi baik atau buruk. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, berkurangnya tingkat kehadiran bukan karna faktor kurangnya koordinasi eksternal dan internal akan tetapi pegawai dikarenakan rasa malas itu sulit di hindari oleh pegawai itu masing-masing. Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak. Kurangnya tingkat kehadiran oleh pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi terkadang dikarenakan adanya urusan pribadi oleh pegawai tersebut. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Bukan karena itu, kurangnya tingkat kehadiran pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi.	
--	---	--	------------------------------	--	--

				Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak.	
15.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh perencanaan pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Biasanya kurangnya penguasaan masalah yang diawasi disebabkan oleh perencanaan yang kurang matang. Serta memahami masalah yang ada	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya, seringkali penundaan pekerjaan oleh pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi sehingga merambat atau dengan kurangnya tingkat kehadiran pegawai. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya, saya sering memantau pegawai apabila ada kegiatan dan pekerjaannya belum optimal maka kurang pula tingkat kehadiran para pegawai. Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak,tingkat kehadiran pegawai di kantor kecamatan tebing tinggi bukan karna pegawai tersebut sering	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				menunda pekerjaan Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, penundaan pekerjaan tidak ada hubungannya dengan kurangnya tingkat kehadiran pegawai Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, berkurangnya tingkat kehadiran bukan disebabkan terjadi penunda pekerjaan	
16.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh perencanaan pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Terkdang apa sanksi yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang dialami.	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, karena suatu perencanaan sudah sesuai dengan tujuan . Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, katena perencanaan menjadi dasar dalam pelaksanaan kegiatan. Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, kerena perencanaan	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, bahwa perencanaan didalamnya sudah mempunyai standar yang harus dipatuhi dalam pelaksana n oleh seluruh jajaran pimpinan pelaksana

				haruslah dikomunikasikan serta harus realistis. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016): Tidak, karena dalam pembuatan Perencanaan tersebut melibatkan semua pihak yang terkait. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016): Tidak, karena perencanaan sudah mempunyai ketetapan yang berlaku.	
--	--	--	--	---	--

PROSEDUR KERJA

No.	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman/Analisis/Komentar Penulis
17.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh prosedur Kerja yang salah? Jika iya apa			Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016): Tidak, prosedur kerja yang salah, akan tetapi itu menjadi pengendalian diri masing-masing individu.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, prosedur tidak salah akan tetapi terkadang pegawai tidak mengerti arahan atau perintah dari atasan. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, kurangnya pengawasan dari atasan bukan karena prosedur kerja yang salah akan tetapi pengendalian diri dari pegawai tersebut yang salah. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, kurangnya pengawasan dari atasan bukan karena prosedur kerja yang salah akan tetapi kesalahan tersebut timbul dari pegawai itu sendiri.	
18.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh Prosedur Kerja yang salah? Jika iya apa		Camat (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan tetapi pengendalian diri pegawai tersebut yang	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	alasannya? Jika tidak apa alasannya?			kurang. Sekretaris camat (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, bukan prosedur kerja yang salah. Tetapi pegawai tersebut harus berkreaitif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kasi pemerintahan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, bukan prosedur erja yang slah terhadap lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kasubbag kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya bukan bukan imbul dari prosedur kerja pegawai yang salahn tetapi karena tetapi kurangnya kemampuan dari pegawai itu sendiri.	
--	---	--	--	--	--

				Staf kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak. Lemahnya kinerja pegawai Bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Karena prosedur kerja sudah memiliki tujuan yang jelas.	
19.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh Prosedur Kerja yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Sekretaris camat (wawancara, 28 maret 2016) iya, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi menyebabkan terjadinya prosedur kerja dalam memberikan arahan kepada bawahan menjadi salah. Kasi kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, prosedur kerja itu sudah ada kejelasannya. Kurangnya penguasaan pimpinan terhadap substansi masalah yang diawasi karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan dari atasan tersebut. Kasubbag kecamatan (wawancara, 28 maret 2016)	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamat penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Tidak, karena kurangnya penguasaan substansi masalah yang diawasi akibat kurangnya pengetahuan bukan dari prosedur kerja.	
20.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh Prosedur Kerja yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat tebing tinggi (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. sanksi sudah di berikan sesuai dengan aturan yang berlaku Sekretaris camat (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan tetapi prosedur kerjan sudah di berikan sesuai dengan sangat jelas. Kasi kecamatan (wawancara 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Karena prosedur kerja sudah di buat secara tertulis dan jelas.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Kasubbag kecamatan (wawancara , 28 maret 2016) Tdak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang slah. sanksi di berikan sesuai dengan aturan yang berlaku Staff kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikanbukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah.	
--	--	--	--	--	--

PENCATATAN

No.	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen- Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman/Analisis/Komentar Penulis
21.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh pencatatan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 28 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pencatatan yang salah. Akan tetapi pencatatan sudah sesuai dengan kebutuhan dan	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	apa alasannya?			kondisi organisasi. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 28 Maret 2016) : Tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pencatatan yang salah. Tetapi proses proses klarifikasi data yang di lakukan pegawai yang sering terjadi kekeliruan. Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahanbkan karena pencatatan yang salah. Karena, Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bkan karena pencatatan yang salah	
--	----------------	--	--	--	--

				karena kurang nya koordinasi antara atasan dan bawahan Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pencatatan yang salah	
22.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh pencatatan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Kurangnya memahami tupoksinya masing2 sehingga dalam prosens pengkerjaan pun menjadi terbengkalai.	Camat tebign tinggi (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pencatatan data yang salah. Akan tetapi efektivitas pengendalian yang memadai di bidang pencatatanlah akan menjamin terbebasnya dari kekeliruan dan kesalahan. Sekretaris camat (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh pencatatan yang salah. Akan tetapi pengendalian di dari masing-masing pegawai yang menentukan keberhasilannya.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Kasi kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prose pencatatan yang salah. Akan tetapi kuarangnya pemahaman tupoksi masing-masing pegawaidalam melakukan pekerjaan. Kasubbag kepegawaian kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan tetapi pengendalian yang di utamakan. Staff kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah.	
--	--	--	--	--	--

23.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh pencatatan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Dari hasil pengamatan dilapangan, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi karena kurangnya koordinasi antara bawahan dan atasan	Sekretaris camat (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses pencatatan yang salah. Karena Kurangnya penguasaan atasan tersebut di akibatkan kurangnya kemampuan dalam melihat masalah. Kasi kecamatan(wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses pencatatan yang salah. Karena Kurangnya penguasaan atasan tersebut dalam memahami masalah. Kasubbag kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan
-----	--	--	--	---	--

				pencatatan yang salah. Karena Kurangnya penguasaan atasan tersebut dalam menyelesaikannya. Staff kecamatan (wawancara, 26 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses pencatatan yang salah.	
24.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh pencatatan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Dari hasil pengamatan bahwa masih lemahnya proses tindak lanjut dari hasil pencatatan hasil kerja tersebut	Camat tebing ringgi (wawancara 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pencatatan yang salah. sanksi di berikan jika ada pegawai yang melanggar aturan sesuai dengan aturan yang berlaku. Sekretaris camat (28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh pencatatan yang salah. sanksi di berikan sesuai dengan ketentuan yang ada.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Kasi kecamatan (wawancara 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pencatatn yang salah. Sanksi di berikan jika ad pegawai yang melanggar aturan. Kasubbag kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. sanksi di berikan sesuai dengan aturan yang berlaku Staf kecamatan (wawancara 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pencatatn yang salah.	
--	--	--	--	---	--

PELAPORAN

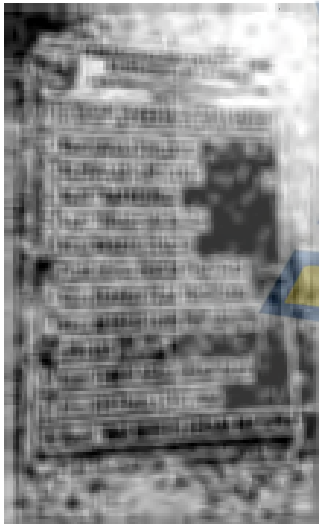
No.	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman/Analisis/Komentar Penulis
25.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh pelaporan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan bimbingan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan secara konkrit.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan tepat waktu daam penyampaian pelaporan tersebut. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jujur serta langsung mengenai sasaran. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan	
--	--	--	--	--	--

				karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan lengkap.	
26.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh pelaporan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya, barang inventaris di kantor camat tebing tinggi masih layak pakai. Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Akan tetapi pengendalian diri di bidang pelaporan akan menjamin terbebasnya dari kekeliruan dan kesalahan. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Akan tetapi pelaporan merupakan kegiatan melapor sluruh kegiatan kepada unit yang lebih tinggi.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

			Kasi(wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Akan tetapi pengendalian yang paling utama. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Akan tetapi pegawainya harus di berikan diklat terlebih dahulu. Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah..	
27.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini disebabkan oleh pelaporan yang salah? Jika iya apa alasannya?		Camat tebing tinggi (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Kegiatan	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	Jika tidak apa alasnnya?			pelaporan dalam organisasi ini dapat dilakukan secara lisan atau tulisan Sekretaris camat (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Kegiatan pelaporan dalam organisasi dilakukan dengan penyampaian yang baik. Kasi kecamatan (28 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaoran perlu dilakuan saling memberitahu. Kasubbag kecamatan (28 maret 2016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan	
--	-------------------------------------	--	--	---	--

			disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Kegiatan pelaporan dalam organisasi Staff kecamatan (wawancara, 28 maret 20016) Tidak, kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah.	
28.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh pelaporan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Camat tebing tinggi (wawancara 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Sanksi di berikan jika ada pegawai yang melanggar aturan dan serta dilakukannya pelaporan. Sekretaris camat (wawancara 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Sanksi di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan serta di kenkan sanksi sesuai	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				aturan. Kasi kecamatan (wawancara 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Sanksi di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Kasubbag kecamatan (28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah. Karena Sanksi di berikan untuk pegawai yang melanggar aturan di kenakan sanksis yang tegas, serta di buatlah pelaporannya. Staff kecamatan (wawancara, 28 maret 2016) Tidak, kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh proses pelaporan yang salah..	
--	--	--	--	--	--

SUPERVISI DAN INTERVIEW INTERN

No.	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Rangkuman/Analisis/Komentar Penulis
29.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh Supervisi dan Review Intern Pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena supervisi dan review intern yang salah. Akan tetapi kegiatan supervisi dan review intern harus dilakukan dengan jelas sifat pembinaan bagi personil Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena supervisi dan review intern yang salah. Akan tetapi kegiatan supervisi dan review intern harus dapat meningkatkan kinerja pegawai.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena supervisi dan review intern yang salah. Akan tetapi kegiatan supervisi dan review intern harus dengan metode yang tepat Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena supervisi dan review intern yang salah. Akan tetapi kegiatan supervisi dan review intern harus dapat di lakukan secara realistis. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan	
--	--	--	--	---	--

				arahan kepada bawahan bukan karena supervisi dan review intern yang salah. Akan tetapi kegiatan supervisi dan review intern harus jelas.	
30.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh Supervisi dan Review Intern pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : ya, lemahnya kinerja pegawai disebabkan oleh super yang salah. Akan tetapi pengendalian dari diri pegawai tersebut yang kurang. Sehingga perlu adanya pengawasan dan tindak lanjut yang jelas. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh supervisi dan review intern yang salah. Akan tetapi memang perlu adanya evaluasi dari akhir kegiatan yang dilakukan supaya menjadi pandangan untuk selanjutnya. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) :	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

			ya, lemahnya kinerja pegawai dapat juga di sebabkan disebabkan oleh supervisi dan review intern salah. Maka dari itu perlu adanya kegiatan evaluasi intern. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh supervisi dan review intern yang salah. Akan tetapi perlu adanya kegiatan evaluasi. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh supervisi dan review intern yang salah.	
--	--	--	---	--

31.	Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai. Apakah hal ini disebabkan oleh Supervisi dan Review Intern pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasan nya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan dapat juga disebabkan oleh Supervisi dan Review Intern pegawai yang salah. Apabila hasil evaluasinya salah maka pegawai yang melaksanakan kegiatan dapat melakukan penyelewengan. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 24 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan bukan disebabkan oleh Supervisi dan Review Intern pegawai yang salah. Akan tetapi pengendalian diri masing-masing pegawailah yang dapat menentukan untuk melakukan hal baik atau buruk. Kasi (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai dapat juga disebabkan oleh Supervisi	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan
-----	--	---	--	--	--

				dan Review Intern pegawai yang salah. Maka dari itu dapat melakukan review intern harus tepat. Kepala Subbag (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya ada, a, Kurangnya sanksi yang di berikan pegawai yang melanggar aturan dapat juga disebabkan oleh Supervisi dan Review Intern pegawai yang salah. Maka dari itu hasil melakukan supervise dan review intern harus;ah ada tindak lanjut Staf 1 (wawancara, 24 Maret 2016) : Iya ada, Iya, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan dapat disebabkan oleh Supervisi dan Review Intern pegawai yang salah. Maka harus dilakukan dengan sungguh-sungguh.	
--	--	--	--	---	--

**PELAKSANAAN PENGAWASAN
PEMANTAUAN**

No	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen- Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Keterangan
33.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh proses pemantauan terhadap pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?	Tersedia, pemantauan pegawai dalam menjalankan tupoksi sesuai perbup 42 tahun 2012 ttg struktur organisasi di kecamatan kabupaten empat lawang 	Tersedia, pemantauan pegawai dalam menjalankan tupoksi sesuai perbup 42 tahun 2012 ttg struktur organisasi di kecamatan kabupaten empat lawang	Camat tebing tinggi (wawancara, 29 maret 2016) tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena proses pemantauan yang salah. Akan tetapi kegiatan pemantauan harus dilakukan dengan berkelanjutan akurat dalam kondisi organisasi. Serta proses pemantauan sebaiknya dilakukan oleh seluruh pegawai. Sekretaris camat (wawancara, 29 maret 2016) tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena proses pemantauan yang salah. Akan tetapi pemantauan harus ditanamkan kepada diri setiap pegawai	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, proses pemantauan kegiatan yang ada dikecamatan tebing tinggi jangan di bebaskan kepada camat selaku atasan akan tetapi harus dpt dilakukan oleh seluruh pegawai agar terciptanya lingkungan yang kondusif

				bukan hanya kepada pimpinan saja kasi trantib (wawancara, 29 maret 2016) tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena proses pemantauan yang salah. Akan tetapi yang melakukan pemantauan harus dilakukan kepada seluruh pegawai kasubbag kepegawaian (wawancara, 29 maret 2016) tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena proses pemantauan yang salah. Akan tetapi pemantauan dilakukan oleh seluruh pegawai. Staf kecamatan (wawancara, 29 maret 2016) tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan	
--	--	--	--	---	--

				arahan kepada bawahan bukan karena proses pemantauan yang salah.	
34.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh kurangnya proses pemantauan terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Masih banya pegawai yang befikir melakukan pekerjaan harus diawasi pimpinan.	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pemantauan yang salah atau kurang merasa di awasi. Akan tetapi sebaiknya setiap pegawai melakukan pengendalian diri agar dapat terciptanya kegiatan sebaik mungkin. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh harus dilakukan pemantauan kepada pegawai itu setian saat. Memang benar kita selaku atasan melakukan pemantauan/mengecek pegawai. Akan tetapi adanya kesadaran bagi setiap pegawai untuk melaksanakan tupokksinya.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, lemahnya kinerja pegawai bukan bukan disebabkan oleh kurangnya pengawasan dari atasan. Akan tetapi lemahnya kinerja pegawai disebabkan oleh adanya budaya/rasa harus diawasi dalam melakukan pekerjaan. Jika atasan kurang mengawasi maka pegawainyaapun ikut bermalas-malsan.

				Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : iya, lemahnya kinerja pegawai terkadang disebabkan oleh kurangnya proses pemantauan dari atasan, Akan tetapi sebaiknya tanpa adanya pengawasan pegawai harus profesional menjalankan tupoksinya serta harus ada pengendalian diri dari masing-masing pegawai. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh proses pemantauan salah. Akan tetapi setiap pegawai harus mempunyai pengendalian diri masing-masing. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : iya, lemahnya kinerja pegawai disebabkan oleh kurangnya pemantauan yang dilakukan atasan. Akan tetapi untuk menjadi pegawai yang	
--	--	--	--	---	--

				yang handal sebaiknya melakukan pekerjaan atau bekerja tanpa perlu adanya pengawasan dari atasan..	
36.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh proses pemantauan terhadap pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Bukan disebabkan oleh kurangnya pemantauan terhadap pegawai yang salah. Akan tetapi pemberian sanksi sudah sesuai dengan aturan yang ada. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Bukan disebabkan oleh kurangnya pemantauan terhadap pegawai yang salah. Akan tetapi pemberian sanksi sudah sesuai dengan aturan yang berlaku.	

				Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Bukan disebabkan oleh kurangnya pemantauan terhadap pegawai yang salah. Akan tetapi perlu adanya pemberian sanksi yang tegas. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Bukan disebabkan oleh kurangnya pemantauan terhadap pegawai yang salah. Akan tetapi pemberian sanksi sesuai dengan kesalahan yang dilakukan. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan kepada pegawai yang melanggar aturan. Bukan disebabkan oleh kurangnya pemantauan terhadap pegawai yang salah. Akan tetapi	
--	--	--	--	--	--

				pemberian sanksi sudah sesuai dengan aturan yang ada.	
--	--	--	--	---	--

PEMERIKSAAN

No	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Keterangan
37.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai. Akan tetapi kegiatan pemeriksaan hasil kerja pegawai harus dilakukan dengan bertahap, jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				karena kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai. Akan tetapi kegiatan pemeriksaan hasil kerja pegawai harus dilakukan dengan secara menyeluruh dan hati-hati. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai yang salah. Akan tetapi kegiatan pemeriksaan hasil kerja pegawai harus dilakukan secara berjenjang. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai yang salah. Akan tetapi kegiatan pemeriksaan hasil kerja	
--	--	--	--	--	--

				pegawai harus dilakukan dengan jelas. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai yang salah. Akan tetapi kegiatan pemeriksaan hasil kerja pegawai harus dilakukan oleh pimpinan.	
38.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaaan hasil kerja pegawai. Akan tetapi hendaklah pegawai memiliki rasa tanggungjawab masing-masing pribadi . Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				pegawai bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai. Akan tetapi setiap pegawai harus dapat mengerjakan tugasnya secara tepat waktu. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai. Akan tetapi Peharus mempunyai tanggung jawab masing-masing Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai. Akan tetapi pawai hendaklah mempunyai kesadaran untuk mengerjakan tugas dan fungsinya. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh	
--	--	--	--	---	--

				kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai. Akan tetapi pegawai harus dapat menyelesaikan tugas-tugasnya.	
40.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai, akan tetapi Sanksi yang di berikan sesuai dengan aturan yang dilanggarnya, dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai, akan tetapi sanksi yang diberikan harus melihat terlebih dahulu pelnaggaran apa yang telah dilakukan. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				diberikan bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai, akan tetapi Kesalahan yang dilakukan harus mendapatkan sanksi sesuai aturan yang ditetapkan Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Iya, Kurangnya sanksi yang diberikan dapat disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai, sehingga menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari organisasi tersebut Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Iya, Kurangnya sanksi yang diberikan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai, sehingga banyak pegawai yang melakukan pelanggaran.	
--	--	--	--	---	--

EVALUASI

No	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen- Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Keterangan
41.	Kurang optimalnya pengawasan atasan langsung dalam memberikan bimbingan kebawahan. Apakah hal ini disebabkan oleh hasil Evaluasi yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi kegiatan hasil evaluasi harus dilakukan dengan mempersiapkan data-data yang dibutuhkan, jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi kegiatan evaluasi harus dilakukan dengan tepat sasaran	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, Proses penilaian kinerja serta tanggungjawab untuk menilai kinerja bawahan harus dapat menjamin konsistensi penilaian, serta mengamati secara langsung secara rutin.

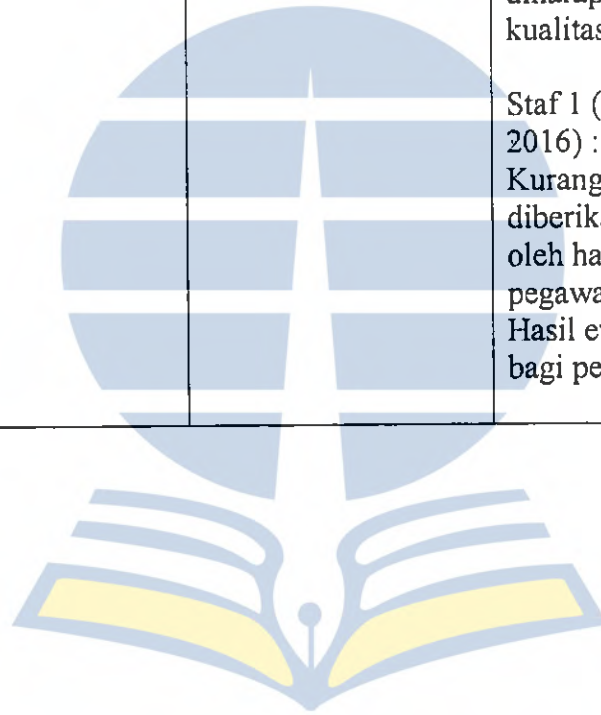
				Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi kegiatan evaluasi harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi kegiatan evaluasi harus dilakukan dengan membuat kriteria yang telah ditentukan Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan	
--	--	--	--	--	--

				karena hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi kegiatan evaluasi harus dilakukan dengan adanya gerakan tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.	
42.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh hasil evaluasi yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Ketika hasil tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi jika pegawai memahami tujuan dan kriteria untuk evaluasi, mereka memiliki posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi evaluasi kinerja dilakukan secara berkala. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, Proses penilaian kinerja Mempersiapkan data-data yang dibutuhkan, buat penilaian, selenggarakan pertemuan, serahkan hasil penilaian, bahas hasil penilaian, informasikan rencana pengembangan serta tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan.

				pegawai bukan disebabkan oleh hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi evaluasi penilaian dapat dilakukan secara rutin. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi penilaian kinerja pegawai harus berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh hasil evaluasi yang salah. Akan tetapi hasil evaluasi tersebut dapat mendukung tujuan dari organisasi.	
44.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh hasil evaluasi yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		ketika kurangnya sanksi yang diberikan. Para elevator mencatat tindakan/prilaku kerja pegawai baik yang	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh hasil evaluasi kerja pegawai yang salah, akan tetapi sebaiknya kita bersama-sama	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, hasil dari evaluasi yang di dapat serta pemberian

			positif/negative.	menjadi elevator untuk mengawasi satu sama lainnya. Jangan hanya beranggapan bahwa tugas yang mengawasi hanya menjadi tugas pemimpin organisasi saja. Tapi biasakanlah mempunyai rasa menjadi tanggungjawab bersama. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh hasil evaluasi kerja pegawai yang salah, akan tetapi penilaian menempatkan seluruh pegawai secara keseluruhan. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh hasil evaluasi kerja pegawai yang salah, akan tetapi penilaian kinerja diharapkan menjadi motivasi bagi pegawai.	sanksi yang di berikan kepada pegawai menjadi pembelajan bagi pegawai yang melanggar aturan.
--	--	--	-------------------	--	--

				Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh hasil evaluasi kerja pegawai yang salah, akan tetapi diharapkan dapat meningkatkan kualitas dari pegawai tersebut Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh hasil evaluasi kerja pegawai yang salah, akan tetapi Hasil evaluasi menjadi motivasi bagi pegawai.	
--	--	--	--	---	--



**TINDAKLANJUT
BIMBINGAN**

No	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Keterangan
45.	Kurang optimalnya pengawasan dari atasan secara langsung. Apakah hal ini disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya? tidak apa alasannya?		Bimbingan/pembinaan dilakukan dengan maksud agar kegiatan program dilaksanakan sesuai dengan rencana sehingga tidak menyimpang dari hal-hal yang telah direncanakan.	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi bimbingan dari atasan dilakukan dalam bentuk pembinaan personil secara menyeluruh dengan menciptakan kesadaran kepada masing-masing individu pegawai Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena faktor bimbingan dari	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				atasan yang salah. Akan tetapi kegiatan berupa bimbingan dari atasan penting dilakukan berupa pembinaan kepada bawahan dengan cara memberikan dorongan motivasi. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan faktor bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi kegiatan pembinaan dari atasan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena faktor bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi kegiatan pembinaan harus dilakukan dengan dengan	
--	--	--	--	---	--

				menyusun strategi secara bersama-sama. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena faktor bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi kegiatan pembinaan harus dilakukan.	
46.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Dalam rangka usaha untuk lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja , maka perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi bimbingan dan pembinaan perlu dilakukan agar dapat melihat serta menilai kondisi pelaksanaan pekerjaan pegawai. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, tujuan diadakannya penilaian kinerja pegawai secara umum : Agar dapat dijadikan meninjau ulang kinerja masa lalu, agar dapat memperoleh data yang pasti, dapat memeriksa kemampuan organisasi dan individu (pegawai), dapat melihat prestasi kerja

				pegawai bukan disebabkan oleh faktor bimbingan yang salah. Akan tetapi pembinaan dapat di berikan kepada pegawai berupa pelatihan diri, pengembangan keterampilan, dan wawawsan dalam berorganisasi. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi pembinaan dilakukan agar menjaga atau memperbaiki keadaan sebagaimana mestinya Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi pembinaan dilaksanakan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja pegawai.	pegawai.
--	--	--	--	---	----------

				Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah. Akan tetapi tujuan dari pembinaan untuk tercapainya tujuan dalam organisasi	
48.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak, apa alasannya?		Bimbingan dan pembinaan yang dilakukan oleh atasan dengan tujuan mengarahkan pegawai untuk menjamin penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan hasil guna.	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai, akan tetapi pembinaan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu dan keterampilan. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh kurangnya pemeriksaan hasil kerja pegawai, akan tetapi pembinaan dilakuakn pegawai yang cermat dan aparaturnya yang bersih serta berwibawa.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamatan penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan Karena tanpa atau kurangnya perhatian dan pembinaan terhadap pegawai dalam suatu pemerintahan akan menimbulkan berbagai efek yang dapat mengancam organisasi kecamatan.

				Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan, akan tetapi dilakukannya pembinaan untuk ilkim kerja yang serasi dan menjamin kesejahteraan jasmani maupun rohani. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh faktor bimbingan dari atasan yang salah, akan tetapi diadakannya pembinaan bertujuan menyebarkan manfaat bagi pegawai secara terpadu. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh faktor pembinaan dari atasan yang salah, akan tetapi dilakukannya pembinaan untuk memberikan manfaat.	
--	--	--	--	---	--

PENGARAHAN DAN PETUNJUK

No	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen- Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Keterangan
49.	Kurang optimalnya pengawasan dari atasan secara langsung. Apakah hal ini disebabkan oleh pemberian pengarahan dan Petunjuk kepada pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai merupakan sebuah sarana pembinaan bagi pegawai negeri sipil	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pemberian pengarahan dan petunjuk yang salah. Akan tetapi kegiatan pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah. Akan tetapi dalam pemberian pengarahan dan	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, untu mengcopyimalkan pengawasan secar langsung dapat dilakukan dengan cara Peningkatan peran apatarur dalam penyelenggaraan pembangunan dan tentu tidak terlepas dari masing-masing tupoksinya.

				petunjuk kepada pegawai harus memiliki dasar konkrit dalam penyampaianya. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah. Akan tetapi kegiatan pemberian pengarahan dan petunjuk harus dilakukan dengan tepat sasarannya. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah. Akan tetapi kegiatan pemberian pengarahan dan petunjuk harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi.	
--	--	--	--	---	--

				Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pemberian pengarahan dan petunjuk kepada apegawai yang salah. Akan tetapi kegiatan pemberian pengarahan dan petunjuk harus dilakukan kare termasuk dalam proses pembinaan.	
50.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, Apakah hal ini disebabkan oleh pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		dari hasil pengamatan pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai dilakukan oleh pemimpin untuk menggerakkan, membimbing, dan mengatur segala kegiatan.	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh pemberian pengarahan dan petunjuk yang salah. Akan tetapi lemahnya kinerja pegawai karena kurangnya memiliki rasa tanggungjawab masing-masing pribadi pegawai. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamat penulis lakukan. Dalam hal ini, pengarahan bertujuan sebagai fungsi manajemen yang berhubungan dengan kegiatan mengarahkan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien.

				pemberian pengarahan dan petunjuk yang salah. Akan tetapi pengendalian dari diri pegawai tersebut yang kurang. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh pemberian pengarahan dan petunjuk yang salah. Akan tetapi sebainya setiap pegawai memiliki rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh pemberian pengarahan dan petunjuk yang salah. Akan tetapi Hendaknya setiap pegawai sadar akan tupoksinya. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh pemberian pengarahan dan petunjuk yang salah. Akan	
--	--	--	--	---	--

				tetapi sebaiknya masing-masing mempunyai sikap dan tanggungjawab terhadap pekerjaannya.	
52.	Kurangnya sanksi yang di berikan. Apakah hal ini merupakan disebabkan pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		fungsi pelaksanaan pengarahan dapat diartikan sebagai pelaksana pekerjaan agar terlaksana sebagaimana mestinya	Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan bukan disebabkan oleh pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah. Pengarahan dilakukan merupakan petunjuk untuk melaksanakan kegiatan. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang diberikan bukan disebabkan oleh pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah, akan tetapi tindakan pengarahan dimulai dari saat melakukan kegiatan. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan bukan disebabkan	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, pengarahan yang diberikan sebagai penggerak keseluruhan prsoses disertai pemberian motivasi bekerja kepada bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

				oleh pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah, akan tetapi pengarahan dilakukan untuk mencapai tujuan. Kepala Subbag kecamatan (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan bukan disebabkan oleh pemberian pengarahan dan petunjuk kepada pegawai yang salah, akan tetapi pemberian arahan berkeinginan untuk mencapai sasaran organisasi. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, Kurangnya sanksi yang di berikan bukan disebabkan oleh pengarahan dan petunjuk kepada pegawai pemberian dilakukan maksudnya untuk mengarahkan pegawai untuk lebih baik lagi.	
--	--	--	--	---	--

PEMBINAAN DAN SUASANA YANG KONDISIF

No	Data Dan Informasi	Hasil Penelusuran Dokumen-	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Keterangan
----	--------------------	----------------------------	------------------	-----------------	------------

	Yang Ditemukan	Dokumen (Data-data Sekunder)			
53.	Kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung secara langsung. Apakah hal ini merupakan Pembinaan dan Suasana Yang Kondusif terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena Pembinaan dan Suasana Yang Kondusif yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, , kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena Pembinaan dan Suasana Yang Kondusif yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Kasi(wawancara, 29 Maret	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamat penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				2016) : tidak, , kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena Pembinaan dan Suasana Yang Kondusif yang salah. Akan tetapi i kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, , kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena Pembinaan dan Suasana Yang Kondusif yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, , kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan	
--	--	--	--	---	--

				arahan kepada bawahan bukan karena Pembinaan dan Suasana Yang Kondusif yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi	
54.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Apakah hal ini Merupakan Pembinaan dan suasana yang kondusif terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan tetapi pengendalian dari diri pegawai tersebut yang kurang. Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan tetapi pengendalian dari diri pegawai tersebut yang kurang. Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

			tetapi pengendalian dari diri pegawai tersebut yang kurang. Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan tetapi pengendalian dari diri pegawai tersebut yang kurang. Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : Tidak, lemahnya kinerja pegawai bukan disebabkan oleh prosedur kerja yang salah. Akan tetapi pengendalian dari diri pegawai tersebut yang kurang.	
55.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini merupakan Pembinaan dan suasana yang kondusif terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak		Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) :	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	apa alasan nya?			Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) :	
56.	Kurangnya sanksi yang di berikan terhadap pegawai yang melanggar aturan. Apakah hal ini merupakan Pembinaan dan suasana yang kondusif terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasan nya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) :	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

PENGHARGAAN DAN SANKSI

No	Data Dan Informasi Yang Ditemukan	Hasil Penelusuran Dokumen-Dokumen (Data-data Sekunder)	Hasil Pengamatan	Hasil Wawancara	Keterangan
57.	Kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung secara langsung. Apakah hal ini perlu di berikan penghargaan atau sanksi terhadap pegawai yang melanggar atauran? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) :	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

				tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah. Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) : tidak, kurang optimalnya pengawasan dari atasan langsung dalam memberikan arahan kepada bawahan bukan karena pelaporan yang salah.	
--	--	--	--	--	--

				Akan tetapi kegiatan pelaporan harus dilakukan dengan jelas dan akurat dalam kondisi organisasi	
58.	Masih lemahnya kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Apakah hal ini akan di berikan penghargaan atau sanksi terhadap pegawai ? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) :	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan
59.	Kurangnya penguasaan atasan terhadap substansi masalah yang diawasi. Apakah hal ini merupakan penghargaan atau sanksi terhadap pegawai? Jika iya apa			Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Kasi(wawancara, 29 Maret	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan

	alasannya? Jika tidak apa alasannya?		2016) : Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) :	
60.	Kurangnya sanksi yang di berikan terhadap pegawai yang melanggar aturan. Apakah hal ini merupakan penghargaan atau sanksi terhadap pegawai? Jika iya apa alasannya? Jika tidak apa alasannya?		Camat Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Sekretaris Kecamatan Tebing Tinggi (wawancara, 29 Maret 2016) : Kasi(wawancara, 29 Maret 2016) : Kepala Subbag (wawancara, 29 Maret 2016) : Staf 1 (wawancara, 29 Maret 2016) :	Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan serta dari pengamata penulis lakukan. Dalam hal ini, bukan



MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
NOMOR: KEP/46/M.PAN/4/2004
TENTANG
PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT
DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN menuju tercapainya pemerintahan yang baik (good governance) perlu penataan kembali pelaksanaan pengawasan melekat;
 - b. bahwa dalam konsepsi pengawasan melekat yang berkembang pada saat ini, pengawasan melekat tidak semata-mata berupa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan/atasan masing-masing satuan organisasi/satuan kerja terhadap bawahannya, tetapi lebih menekankan pada sistem pengendalian intern;
 - c. bahwa sejalan dengan hal tersebut pada butir a dan b agar pelaksanaan pengawasan melekat dapat mencapai sasaran serta hasil guna yang nyata, dipandang perlu untuk menetapkan Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan sebagai pengganti Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 93/MENPAN/1989 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Pendaagunaan Aparatur Negara No. 30 Tahun 1994;
- Mengingat :
- 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara RI Tahun 1974 Nomor 55 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 (Lembaran Negara RI Tahun 1999 Nomor 169 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3890);
 - 2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara RI Tahun 1999 Nomor 75 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3851);
 - 3. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara RI Tahun 1999 Nomor 140, dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3874) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2001 (Lembaran Negara RI tahun 2001 Nomor 134 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4150);

4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara RI Tahun 1980 Nomor 50 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3176);
5. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan;
6. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan** : KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN.
- PERTAMA** : Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan sebagaimana tercantum dalam lampiran keputusan ini.
- KEDUA** : Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan sebagaimana dimaksud pada diktum PERTAMA dipergunakan sebagai acuan untuk melaksanakan Pengawasan Melekat pada masing-masing instansi pemerintah.
- KETIGA** : Dengan berlakunya keputusan ini, maka Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 93/MENPAN/1989 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 30 Tahun 1994 dinyatakan tidak berlaku.

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta
Pada Tanggal : 26 April 2004

Menteri
Pendayagunaan Aparatur Negara
ttd
Feisal Tamin

LAMPIRAN KEPUTUSAN
MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
Nomor : KEP/46/M.PAN/2004
Tanggal : 26 April 2004

**PETUNJUK PELAKSANAAN
PENGAWASAN MELEKAT DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN**

I. UMUM

A. Latar Belakang

Pengawasan melekat merupakan salah satu bentuk pengendalian aparat pemerintah di setiap instansi dan satuan organisasi dalam meningkatkan mutu kinerja di dalam lingkungan tugasnya masing-masing agar tujuan instansi/organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan dan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat yang kemudian diikuti dengan Keputusan Menteri PAN Nomor 30 Tahun 1994 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat, sampai saat ini belum menunjukkan hasil yang memadai. Di lapangan masih terlihat betapa disiplin dan prestasi kerja aparatur pemerintah masih rendah, penyalahgunaan wewenang, kebocoran, pemborosan keuangan negara serta pungutan liar masih banyak terjadi. Di samping itu, pelayanan masyarakat belum cukup memuaskan serta pengurusan kepegawaian belum sepenuhnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hasil pemeriksaan pada instansi pemerintah oleh berbagai aparat pengawasan fungsional, baik internal maupun eksternal, selama ini mengidentifikasikan bahwa penyimpangan, pelanggaran dan pemborosan di hampir semua instansi pemerintah terjadi berulang-ulang tanpa adanya perbaikan yang signifikan.

Setelah melalui kajian optimalisasi pelaksanaan pengawasan melekat disimpulkan bahwa perlu penyempurnaan terhadap pengertian, pemahaman serta penyempurnaan petunjuk pelaksanaan pengawasan melekat di seluruh instansi/unit kerja agar dapat diterapkan lebih optimal.

Bila pengawasan melekat bisa berjalan sebagaimana mestinya, dapat dipastikan bahwa kelemahan-kelemahan sebagaimana diungkapkan di atas dapat diminimalkan, sehingga disiplin dan prestasi kerja akan meningkat, penyalahgunaan wewenang berkurang, efisiensi dan efektifitas penggunaan dana dan sumber daya lainnya akan meningkat, kualitas pelayanan dan kepuasan publik akan meningkat, suasana kerja akan lebih tertib dan teratur sesuai dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).

B. Pengertian

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. Pengawasan melekat yang merupakan padanan istilah pengendalian manajemen atau pengendalian intern, dan selanjutnya disebut 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.
2. Unsur-unsur WASKAT adalah serangkaian kegiatan yang secara bersama-sama dilaksanakan dalam mencapai tujuan WASKAT meliputi pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan review intern.
 3. Pemantauan adalah rangkaian tindakan yang mengikuti pelaksanaan suatu kegiatan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk mengetahui sedini mungkin kemungkinan terjadinya penyimpangan pelaksanaan pekerjaan dilihat dari kebijaksanaan maupun program yang telah ditetapkan.
 4. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan yang membandingkan antara hasil/prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana atau norma yang telah ditentukan/disepakati serta menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu rencana.
 5. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah lembaga/unit pengawasan yang berada di lingkungan intern pemerintah yang bertugas untuk melakukan pengawasan fungsional terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

C. Maksud dan Tujuan

Pedoman Pelaksanaan WASKAT ini dimaksudkan sebagai acuan bagi setiap pimpinan instansi pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, dan pemerintah kota dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta melakukan evaluasi dan penilaian terhadap keandalan WASKAT dimaksud. Melalui pedoman ini diharapkan setiap pimpinan instansi dapat bertanggung jawab dan memiliki alat kendali yang dapat memberi peringatan dini apabila di dalam instansinya terjadi praktik yang tidak sehat, kekeliruan, kelemahan sistem administrasi, dan kesalahan yang dapat membuka terjadinya penyimpangan, serta melakukan evaluasi untuk menguji keandalan penerapan WASKAT di lingkungannya.

Sedangkan tujuan pedoman ini adalah mewujudkan arah dan tindakan yang sama dalam pelaksanaan WASKAT, sehingga pimpinan instansi pemerintah dapat menciptakan kondisi yang mendorong tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

D. Arah Kebijakan Pengawasan Melekat

Waskat diarahkan untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat yang bersih, transparan, profesional, dan memiliki budaya kerja yang baik. Pemerintahan yang bersih dapat diartikan sebagai pemerintahan yang bebas dari praktek yang berpotensi merugikan masyarakat dan bangsa Indonesia. Transparansi dalam pemerintahan merupakan wujud akuntabilitas publik yang diperlukan agar anggota masyarakat dapat berpartisipasi secara aktif dalam mengawasi jalannya pemerintahan, menciptakan kelancaran informasi dan komunikasi yang diperlukan bagi efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk itu diperlukan pemerintahan yang profesional pada tataran aparturnya, karena aparatur menempati garis depan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Profesionalisme aparatur tersebut akan tercermin pada tingkat kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Kinerja yang terpantau, terukur, dan selalu diperbaiki, lambat laun akan menyatu dalam pelaksanaan tugas dan sikap perilaku aparatur, sebagai pencerminan dari terbentuknya kerja yang baik.

E. Syarat-Syarat keberhasilan Pengawasan Melekat.

1. Lingkungan Pengendalian Manajemen Yang Kondusif

Lingkungan pengendalian manajemen adalah unsur-unsur yang terlibat 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 dukungan ke arah 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 industri, 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 lingkungan pegawai dan pimpinan, tetapi juga antara pejabat suatu instansi dengan pejabat instansi lain serta masyarakat. Pengawasan masyarakat merupakan salah satu bentuk komunikasi masyarakat dengan pemerintah/instansi.
5. *Adanya Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut*
Pemantauan terhadap efektivitas pengendalian dilakukan secara terus menerus atau melalui evaluasi secara periodik. Pemantauan secara terus menerus dilakukan melalui aktivitas manajemen dan supervisi. Cakupan dan frekuensi pemantauan melalui evaluasi secara periodik sangat tergantung pada efektivitas prosedur pemantauan melalui supervisi 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 dilaporkan, 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 seluruh jenjang pimpinan lainnya terhadap WASKAT dan pembentukan lingkungan budaya yang kondusif merupakan 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 pengambilan 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.

II. PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT

A. Unsur Pengawasan Melekat

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 pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi dan review intern. Pimpinan organisasi wajib melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap pelaksanaan unsur WASKAT dengan menggunakan beberapa metode seperti lembar periksa (*checklist*), jajak pendapat, bagan arus (*flowchart*) dan wawancara, yang akan dijelaskan dalam Bab III.

1. Pengorganisasian

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan secara formal terikat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

Organisasi membutuhkan adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang jelas. Struktur organisasi dibuat untuk memberikan kejelasan tentang kedudukan, fungsi, kewenangan, dan tata kerja yang berlaku di dalamnya. Uraian tugas yang jelas dibutuhkan untuk memastikan adanya pendelegasian wewenang, batas tanggung jawab, tugas, dan fungsi. Seluruh tugas harus terbagi habis. Perangkapan jabatan dan konflik kepentingan pribadi dalam organisasi harus dihindarkan, karena akan memperlemah pengendalian manajemen.

Pengorganisasian merupakan proses pembentukan organisasi sehingga cakupannya lebih luas dan lebih dinamis daripada istilah organisasi. Melalui pengorganisasian, bentuk suatu organisasi pemerintah dapat didesain sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan. Kemampuan menyesuaikan diri dan tanggap terhadap perubahan cepat yang terjadi merupakan salah satu ciri dari *good governance*. Di dalamnya termasuk fungsi manajerial atau pengelolaan sumber daya yang dimiliki berupa manusia, unsur dan prausur fisik, teknologi, dan dana, guna memanfaatkan peluang yang diperoleh dan menghadapi tantangan pembangunan.

Suatu pengorganisasian yang baik harus memenuhi kriteria, antara lain:

- a. Proses pembentukan organisasi harus mengacu pada upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien;
- b. Penyusunan struktur organisasi harus mengacu pada misi dan tujuan organisasi;
- c. Pendefinisian wewenang tanggung jawab untuk masing-masing jabatan harus seimbang dengan tugas dan fungsinya;
- d. Penetapan pejabat harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan (kompetensi) untuk masing-masing jabatan;
- e. Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Evaluasi terhadap suatu pengorganisasian yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 1 terlampir.

2. Personil

Pembinaan personil merupakan upaya menjaga agar faktor sumber daya manusia yang menjalankan sistem dan prosedur instansi pemerintah memiliki kemampuan secara profesional dan moral sesuai dengan kebutuhan tugas dan tanggung jawabnya.

Keseimbangan hubungan antara kemampuan dengan beban tugas dan tanggungjawabnya harus dijaga karena kemampuan yang terlalu dominan terhadap tugas dan tanggung jawab akan mengeliminasi kepuasan kerja, semangat, motivasi, dan kreativitas. Sebaliknya jika beban tugas dan tanggung jawab melebihi batas kemampuan akan menghasilkan kinerja di bawah standar yang pada akhirnya dapat menimbulkan inefisiensi dan inefektivitas, mengurangi keandalan laporan, atau secara tidak disadari keluar dari kebijakan dan peraturan. Untuk itu pembinaan personil harus dilakukan secara sistematis dan terencana dengan baik.

Kegiatan pembinaan personil dilakukan mulai dari proses rekrutmen sampai dengan pemberhentian, antara lain:

- a. Formasi pegawai harus ditentukan secara tepat;
- b. Penerimaan dan penempatan pegawai harus didasarkan pada formasi yang lowong dan seleksi yang obyektif;
- c. Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian, dan keterampilan serta pengembangan karier pegawai;
- d. Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas;
- e. Sistem penghargaan yang dapat memotivasi pegawai;
- f. Pemberhentian pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Evaluasi terhadap suatu pembinaan personil yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 2 terlampir.

3. Kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman yang ditetapkan oleh manajemen untuk mendorong tercapainya tujuan instansi pemerintah

Perumusan kebijakan merupakan proses yang dapat menghasilkan kebijakan yang memayungi dan mendasari kebijakan yang lebih rendah, menghasilkan kebijakan yang mempererat, merenggangkan, dan membatasi hubungan tata kerja bagian organisasi, serta menghasilkan kebijakan yang merupakan penjabaran yang lebih operasional terhadap kebijakan yang lebih tinggi. Perumusan kebijakan meliputi kebijakan perencanaan sampai pelaksanaan dan pelaporan.

Suatu kebijakan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. Jelas dan tertulis;
 - b. Dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam organisasi;
 - c. Dapat memberikan motivasi pencapaian tujuan, program atau target;
 - d. Tidak boleh tumpang tindih dan harus ditinjau kembali secara berkala;
 - e. Transparan dan memberi unsur komunikasi timbal balik antara staf dengan pimpinan;
 - f. Dapat meningkatkan disiplin kerja para karyawan;
 - g. Konsisten dengan tujuan organisasi;
 - h. Konsisten dengan pola pemecahan masalah yang baku yang berlaku dalam organisasi;
- Evaluasi terhadap suatu kebijakan yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 3 terlampir.

4. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu proses penetapan tujuan serta langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan pada masa datang dengan sumber daya yang diperlukan dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan organisasi.

Pengawasan melekat sebagian diwujudkan di dalam perencanaan karena di dalamnya sudah memuat standar dan rambu-rambu yang harus dipatuhi dalam pelaksanaan oleh seluruh jajaran pimpinan dan pelaksana.

Suatu perencanaan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. merupakan jabaran dari tujuan;
- b. melibatkan semua pihak terkait;
- c. realistis;
- d. mempertimbangkan prinsip ekonomi;
- e. dikomunikasikan;
- f. dapat diukur;
- g. menjadi dasar pelaksanaan kegiatan;
- h. fleksibel;
- i. dapat digunakan sebagai unsur pengendalian;
- j. memperhitungkan risiko yang akan dihadapi.

Evaluasi terhadap suatu perencanaan yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 4 terlampir.

5. Prosedur

Prosedur merupakan rangkaian tindakan untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Prosedur yang baik mampu memberi kejelasan bagi personil yang melaksanakan. Dengan demikian, prosedur harus dibuat secara tertulis, sederhana, mudah dimengerti, disosialisasikan kepada pihak yang berkepentingan, dan memberikan pelayanan prima kepada pemakai jasa (*users*). Suatu prosedur yang memenuhi kriteria tersebut di atas dan dipatuhi pelaksanaannya, dengan sendirinya akan membentuk jaringan WASKAT yang andal.

Pelaksanaan suatu prosedur yang baik harus memperhatikan beberapa hal antara lain:

- a. dapat menggambarkan kebijakan secara eksplisit;
- b. prosedur harus memiliki tujuan yang dapat diidentifikasi secara jelas;
- c. pengorganisasian prosedur harus dapat menunjang tercapainya tujuan prosedur;
- d. penyusunan prosedur harus didukung dengan kebijakan yang memadai;

- e. peraturan perundang-undangan yang terkait harus dipertimbangkan di dalam penyusunan prosedur;
- f. penempatan personil dalam pelaksanaan prosedur harus memadai, baik kuantitas maupun kualitasnya;
- g. prosedur tidak terlalu rinci sehingga kaku, kecuali untuk kegiatan yang bersifat mekanis;
- h. sederhana, efisien, dan aman;
- i. kegiatan-kegiatan atau langkah-langkah di dalam prosedur harus terkoordinasi dan terdapat pengecekan internal di dalamnya;
- j. dituangkan secara tertulis dan mudah dimengerti;
- k. dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait;
- l. hasil pelaksanaan prosedur harus dibuatkan laporannya;
- m. di review secara berkala.

Evaluasi terhadap suatu prosedur yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 5 terlampir.

6. Pencatatan

Pencatatan merupakan proses pendokumentasian transaksi/kejadian secara sistematis yang relevan dengan kepentingan organisasi instansi. Pencatatan juga mencakup proses pengolahan data yang diperoleh menjadi informasi dalam bentuk keluaran olahan data atau laporan.

Dalam proses pengolahan data dilakukan klasifikasi data transaksi/kejadian yang melibatkan faktor manusia, sistem yang bersifat manual ataupun terotomatisasi, serta tujuan pengolahan. Di lingkungan instansi pemerintah, pencatatan meliputi kegiatan tata persuratan, pembukuan/akuntansi, administrasi kepegawaian, administrasi barang dan jasa, dan dokumentasi kegiatan lainnya.

Efektivitas pengendalian yang memadai di bidang pencatatan akan menjamin keandalan proses pengolahan data menjadi keluaran yang bebas dari kekeliruan dan kesalahan yang signifikan.

Suatu pencatatan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. dirancang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi;
- b. prosedur pencatatan dan manualnya harus disusun dengan baik dan cermat;
- c. sistem pencatatan harus didukung dengan kebijakan yang jelas dan memadai;
- d. pencatatan harus menggunakan dokumen sumber, formulir, tabulasi, daftar-daftar statistik, dan buku-buku yang dirancang secara memadai;
- e. lengkap dan informatif;
- f. mentaati sistem dan prosedur kerja yang telah ditetapkan;
- g. diselenggarakan secara akurat dan tepat waktu;
- h. diselenggarakan secara sederhana, konsisten, runtut, dan terintegrasi;
- i. dipisahkan dari fungsi penguasaan dan fungsi penyimpanan;
- j. di review secara berkala.

Evaluasi terhadap suatu pencatatan yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 6 terlampir

7. Pelaporan

Pelaporan merupakan bentuk penyampaian informasi tertulis kepada unit kerja yang lebih tinggi (pemberi tugas) atau kepada instansi lain yang mempunyai garis kepentingan

interaktif dengan instansi pembuat laporan. Pelaporan merupakan konsekuensi logis dari adanya pendelegasian wewenang. Secara fisik, laporan dapat berbentuk surat atau media lainnya.

Pelaporan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. mengandung kebenaran, objektif, dan dapat dibuktikan;
- b. jelas dan akurat;
- c. langsung mengenai sasaran;
- d. lengkap;
- e. tegas dan konsisten;
- f. tepat waktu;
- g. tepat penerimanya;
- h. mempertimbangkan faktor manfaat dan biaya.

Evaluasi terhadap suatu pelaporan yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 7 terlampir

8. Supervisi dan Review Intern

Supervisi merupakan pengawasan unsur pimpinan terhadap pelaksanaan tugas yang dilaksanakan stafnya. Review intern adalah suatu aktivitas untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan yang dilakukan oleh pimpinan atau pejabat yang berwenang bersama-sama dengan staf pimpinan atau dilakukan oleh APIP, terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan. Dengan kata lain review intern adalah memeriksa apakah seluruh sistem pengendalian telah berfungsi secara baik, untuk memastikan keberhasilan mencapai misi organisasi.

Supervisi yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. bersifat pembinaan personil;
- b. tidak mengganggu jalannya kegiatan organisasi;
- c. dilaksanakan oleh orang atau orang-orang yang memahami kegiatan yang disupervisi;
- d. mampu meningkatkan kinerja yang berada dibawah standar;
- e. menggunakan metode atau instrumen yang tepat.

Review intern yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

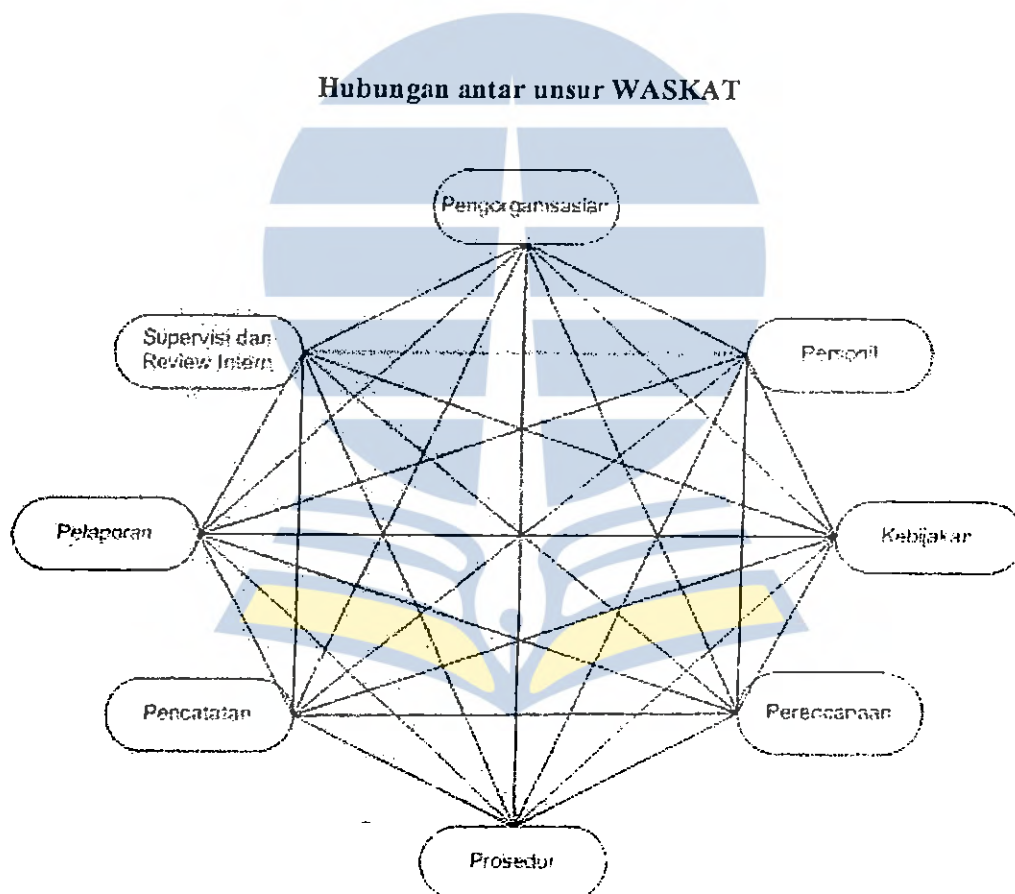
- a. dilakukan oleh pimpinan/pejabat yang berwenang, dan sebaiknya dilakukan secara bersama-sama dengan staf;
- b. ruang lingkup yang direview dapat bersifat menyeluruh atau masalah-masalah khusus, tetapi harus dirumuskan ruang lingkungnya secara jelas;
- c. dilakukan secara periodik atau waktu tertentu sesuai kebutuhan;
- d. didukung oleh data/informasi yang tepat, relevan dan akurat;
- e. sebagai unsur untuk mengetahui tentang perkembangan, hambatan, masalah-masalah yang dihadapi dan mencari solusinya;
- f. keputusan-keputusan yang diambil dipahami menjadi tanggung jawab bersama untuk dilaksanakan dalam rangka perbaikan, oleh karena itu harus bersifat objektif, realistis dan aplikatif.

Evaluasi terhadap suatu supervisi dan review intern yang baik dapat dilakukan menggunakan *checklist* 8 terlampir

B. HUBUNGAN ANTAR UNSUR PENGAWASAN MELEKAT

Keberhasilan pelaksanaan melekat WASKAT ditentukan oleh seberapa kuatnya hubungan antar unsur WASKAT tersebut dalam membentuk jaringan, sehingga tidak ada suatu kegiatan yang luput dari salah satu unsur 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 personel yang akan melakukan, tidak dilakukan pencatatan atas aktivitas kegiatan dan tidak dilaporkan pelaksanaannya, tidak jelas prosedur kerja yang harus diikuti dalam melakukan kegiatan, serta tidak ada review atas pelaksanaan kegiatan tersebut, maka dapat dipastikan bahwa hasil pelaksanaan kegiatan tersebut jauh dari sempurna dan sulit dipertanggungjawabkan. Hubungan antar unsur WASKAT dalam jaringan WASKAT dapat dilihat pada gambar berikut:



C. Langkah-langkah Pelaksanaan Pengawasan Melekat

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

1. Sosialisasi WASKAT

Sosialisasi WASKAT bertujuan untuk memberikan pemahaman yang tepat tentang pengertian dan cara pelaksanaan WASKAT tanpa mengurangi pemahaman pentingnya

pengawasan pimpinan kepada staf karena WASKAT merupakan sistem pengendalian yang melekat pada seluruh kegiatan organisasi. Sosialisasi dilakukan secara berjenjang dan bertahap kepada seluruh Pimpinan dan Pegawai di lingkungan instansi pemerintah.

2. Penyiapan dan Pelaksanaan Unsur WASKAT

Sebelum WASKAT dilaksanakan, Pimpinan Instansi/unit kerja perlu menyiapkan unsur WASKAT yang meliputi pengorganisasian, personil, kebijakan, perencanaan, prosedur, pencatatan, pelaporan, supervisi 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 unsur 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, maka 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, rekonsiliasi, konsolidasi 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 unsur 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 pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.
- g. Menggunakan *checklist* (instrumen evaluasi) WASKAT untuk mengetahui apakah pengawasan melekat telah dilaksanakan 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.

D. Indikator Keberhasilan Pengawasan Melekat

Keberhasilan WASKAT dapat ditunjukkan dari:

- a. Meningkatnya disiplin, prestasi dan perkembangan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas antara lain adalah:
 - 1). tertib pengelolaan keuangan;
 - 2). tertib pengelolaan perlengkapan;
 - 3). tertib pengelolaan kepegawaian;
 - 4). tercapainya sasaran pelaksanaan tugas.
- b. Terciptanya keteraturan, keterbukaan, dan kelancaran pelaksanaan tugas
- c. Meningkatnya kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan
- d. Menurunnya praktik kolusi, korupsi dan nepotisme
- e. Berkurangnya penyalahgunaan wewenang antara lain diukur dari menurunnya kasus penyalahgunaan wewenang yang terjadi pada instansi yang bersangkutan, serta meningkatnya penyelesaian tindak lanjut. Hal tersebut antara lain dapat diperoleh dari laporan hasil pengawasan.
- f. Berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar, antara lain diukur dari menurunnya kasus penyimpangan yang terjadi serta meningkatnya penyelesaian tindak lanjut serta terjadinya peningkatan kehematan, efisiensi dan efektifitas.
- g. Cepatnya penyelesaian perijinan, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat antara lain melalui:
 - 1). penatausahaan
 - 2). ketepatan waktu
 - 3). tanggapan masyarakat
 Indikator tersebut dapat diperoleh dari laporan pelaksanaan tugas dan laporan hasil pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat
- h. Cepatnya pengurusan kepegawaian, diukur dari tertib tidaknya pelayanan yang diberikan kepada pegawai melalui:
 - 1). penatausahaan;
 - 2). ketepatan waktu;
 - 3). ada tidaknya pengaduan dari pegawai dan masyarakat.
 Untuk tercapainya tujuan meningkatkan aparatur pemerintah yang berkualitas, bersih dan bertanggungjawab, WASKAT perlu dilaksanakan melalui suatu proses yang terintegrasi, meliputi kesiapan pelaksanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut.

III. EVALUASI PELAKSANAAN PENGAWASAN MELEKAT

Pimpinan pada semua jenjang organisasi bertanggung jawab atas berfungsinya WASKAT. Oleh karena itu pimpinan wajib melakukan evaluasi terhadap efektivitas WASKAT secara terus menerus agar unsur WASKAT dapat menjadi alat pengendali dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai.

A. Metode Evaluasi

Metode untuk melakukan evaluasi ada beberapa cara: lembar periksa (*checklist*), jajak pendapat, bagan arus (*flowchart*) ataupun cara wawancara.

1. Lembar periksa atau *checklist*
 Checklist adalah suatu metode penggalan data dan informasi tentang WASKAT suatu organisasi melalui suatu daftar pertanyaan yang tolok ukurnya berasal dari suatu indikator keberhasilan organisasi/instansi. Jawaban atas pertanyaan tersebut adalah 'Ya' atau 'tidak', di mana jawaban 'Tidak' menunjukkan lemahnya WASKAT.
 Petunjuk teknis pelaksanaan WASKAT ini telah dilampiri dengan checklist untuk masing-masing unsur WASKAT sesuai dengan yang telah diuraikan di dalam Bab II.
2. Jajak Pendapat.

Jajak pendapat dilakukan terhadap pihak yang terkait dalam pengelolaan suatu organisasi, baik pihak intern maupun ekstern, untuk mengetahui secara obyektif berjalannya suatu sistem, antara lain dengan cara menggunakan kuesioner.

Misalnya, untuk pengurusan Surat Ijin Mengemudi (SIM), pihak independen dapat menggali informasi dari masyarakat yang telah mengurus SIM. Apakah dalam pengurusan SIM masyarakat mengalami kesulitan ataukah telah sesuai dengan prosedur dan sebagainya. Secara umum informasi yang diperoleh dari pihak ekstern akan lebih obyektif dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari pihak intern.

3. Bagan Arus atau *Flowchart* (FC)

FC ini sudah cukup banyak dilakukan untuk mengevaluasi suatu masalah. FC berisi suatu bagan yang komprehensif tentang tahapan-tahapan suatu proses pelaksanaan WASKAT. Bila proses tersebut berjalan lancar, maka proses berikutnya dapat dilanjutkan. Namun apabila proses tersebut gagal, maka harus kembali ke proses awal atau sebelumnya untuk diperbaiki, sehingga proses tersebut dapat berjalan kembali sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Misalnya dalam pengurusan KTP masyarakat harus melalui loket A s.d C khusus untuk yang berusia 50 tahun ke atas tidak harus melalui loket A s.d C, tetapi dapat meminta bantuan petugas kelurahan. Maka dalam FC proses A sd C dapat dilewati.

4. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi yang diperlukan bagi perbaikan dan peningkatan pelaksanaan WASKAT dalam suatu organisasi atau instansi. Wawancara juga bermanfaat untuk memvalidasi jawaban/informasi dengan langkah sebelumnya.

B. PELAKSANAAN EVALUASI

Mengevaluasi pelaksanaan WASKAT merupakan suatu proses, sedangkan teknik yang digunakan akan beragam.

Dalam proses evaluasi, evaluator harus:

1. Memahami setiap aktivitas organisasi dan setiap unsur WASKAT
Evaluators harus memahami tugas pokok dan fungsi suatu instansi/satuan kerja tempat ia bekerja, serta dipahaminya unsur WASKAT dan keterkaitan antar unsur WASKAT.
2. Mengetahui apakah WASKAT telah berfungsi
WASKAT dikatakan telah berfungsi bilamana tujuan organisasi secara umum telah tercapai dengan efisien dan efektif, sumber daya yang ada telah dimanfaatkan dan dilindungi, serta peraturan/kebijakan yang berlaku telah dipatuhi.
3. Mengetahui bagaimana desain sistemnya
Desain sistem WASKAT adalah struktur atau tahapan-tahapan berjalannya unsur WASKAT sesuai dengan kompleksitas suatu organisasi. Semakin luas dan kompleks lingkup suatu organisasi, maka tahapan-tahapan yang disusun juga semakin panjang.
4. Mengetahui bagaimana sistem itu berfungsi
Sistem WASKAT dikatakan telah berfungsi bilamana kinerja instansi meningkat, tidak terjadi praktik yang tidak sehat dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan serta terlaksananya pelayanan yang prima kepada masyarakat.
5. Menganalisis desain sistem yang berjalan
Analisis diperlukan untuk meyakinkan apakah sistem tersebut dapat memberikan keyakinan yang tinggi bagi pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

C. Pelaporan Hasil Evaluasi

Evaluasi pelaksanaan WASKAT pada suatu instansi/satuan kerja harus merupakan suatu kegiatan yang terpadu dengan kegiatan operasional yang dilakukan oleh setiap unsur pimpinan

organisasi. Selain itu evaluasi pelaksanaan WASKAT juga dilakukan oleh APIP dalam rangka pelaksanaan tugas pemeriksaan. Dengan demikian, jika terjadi penyimpangan akan terdeteksi sejak dini untuk segera diperbaiki. Hasil evaluasi oleh pimpinan terhadap pelaksanaan WASKAT dituangkan dalam laporan evaluasi, sedangkan evaluasi oleh APIP wajib dicantumkan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan.

Materi yang dilaporkan meliputi setiap hal yang berkaitan dengan kondisi unsur WASKAT serta implikasi dari setiap kelemahan/penyimpangan yang terjadi. Misalnya, dalam masalah pengorganisasian, dinilai apakah selama ini terjadi tumpang tindih antara suatu unit dengan unit lainnya. Dalam pelaporan evaluasi WASKAT, adanya tumpang tindih tersebut dan ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugasnya harus disebutkan. Laporan hasil pemeriksaan APIP yang memuat hasil evaluasi kondisi unsur WASKAT wajib dilaporkan kepada pimpinan organisasi.

MenPAN melakukan evaluasi pelaksanaan pengawasan melekat di tingkat nasional secara berkala berdasarkan hasil pemantauan langsung di lapangan dan laporan evaluasi pengawasan melekat yang dibuat oleh pimpinan instansi pemerintah maupun hasil pemeriksaan APIP.

D. Tindak Lanjut

Hasil evaluasi merupakan umpan bagi penyempurnaan unsur WASKAT dan akan menjadi pertimbangan untuk penentuan tindak lanjut yang tepat. Tindakan perbaikan dan penyempurnaan unsur WASKAT diperlukan jika hasil evaluasi terhadap sistem pengendalian menemukan titik-titik kelemahan yang berpotensi menimbulkan penyimpangan. Tindakan perbaikan sistem dan prosedur dapat mencakup penyempurnaan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sistem kepegawaian.

IV. PENUTUP

Pedoman ini dimaksudkan agar setiap pimpinan instansi memiliki alat kendali yang dapat memberikan peringatan dini terhadap kemungkinan terjadinya praktik yang tidak sehat, kekeliruan dan kelemahan sistem administrasi yang dapat mempengaruhi efektivitas, efisiensi dan keekonomisan penyelenggaraan pemerintahan. Dengan dikeluarkannya Keputusan Men. PAN ini, Departemen/Instansi/Satuan Kerja segera melaksanakan WASKAT seperti yang telah diatur dalam Pedoman Pelaksanaan ini. APIP juga harus merujuk pada metodologi evaluasi WASKAT antara lain pengujian keandalan WASKAT dengan menggunakan *checklist* sebagaimana terlampir. Selanjutnya Kementerian PAN melakukan pemantauan sewaktu-waktu dan evaluasi secara berkala dengan menggunakan hasil pemeriksaan APIP.

Untuk mensosialisasikan pemahaman WASKAT, kementerian PAN menetapkan Tim Asistensi WASKAT yang terdiri dari unsur-unsur Kementerian PAN, LAN, BPKP, BKN serta instansi terkait lainnya. Jika pemahaman tentang pelaksanaan WASKAT pada suatu Instansi/Satuan Kerja masih belum memadai, maka Instansi/Satuan Kerja yang bersangkutan dapat mengajukan permohonan kepada Tim Asistensi WASKAT untuk memberikan panduan secara praktis tentang pelaksanaan WASKAT, yang dapat berupa pelatihan, seminar, lokakarya atau kegiatan lainnya yang lebih mudah diaplikasikan dalam melaksanakan WASKAT.

Dengan berlakunya Pedoman Pengawasan Melekat ini, diharapkan agar pengawasan melekat benar-benar dapat berfungsi sebagai alat kendali yang bermanfaat bagi pimpinan instansi dalam melaksanakan tugasnya.

DAFTAR ISI

1. PENGORGANISASIAN	1 - 3
2. PEMBINAAN PERSONIL	4 - 7
3. PERUMUSAN KEBIJAKAN	8 - 11
4. PERENCANAAN	12 - 17
5. PROSEDUR	18 - 22
6. PENCATATAN	23 - 28
7. PELAPORAN	29 - 31
8. SUPERVISI DAN REVIEW INTERN	32 - 35



CHECKLIST 1: PENGORGANISASIAN

Untuk mengevaluasi pengorganisasian dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan pengendalian pengorganisasian. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat pengorganisasian yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "Y" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "T" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1: Proses pembentukan organisasi harus mengacu pada upaya menciptakan organisasi yang efektif dan efisien.

No	Pertanyaan	Y	T	Penjelasan
1.1	Tugas pokok dan fungsi organisasi harus diidentifikasi secara jelas			
1.1.1	Apakah misi dan tujuan organisasi telah digariskan secara jelas?			
1.1.2	Apakah tugas pokok dan fungsi organisasi telah diidentifikasi?			
1.1.3	Apakah sasaran dan target yang akan dicapai telah diidentifikasi?			
1.1.4	Apakah potensi dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi pada saat pelaksanaannya telah diidentifikasi?			
1.1.5	Apakah sasaran dan target dalam garis besar yang disesuaikan dengan hasil-hasil yang diinginkan telah ditentukan?			
1.1.6	Apakah prioritas pencapaian sasaran dan target telah ditentukan?			
1.2	Struktur organisasi harus mencerminkan suatu sistem hubungan kerja yang mengintegrasikan unit-unit kerja yang terpisah tetapi memiliki satu tujuan			
1.2.1	Apakah sumber daya manusia dan sumber daya lainnya telah dialokasikan ke dalam masing-masing tugas?			
1.2.2	Apakah uraian tugas untuk masing-masing jabatan dalam struktur/bagan organisasi telah disusun secara jelas?			
1.2.3	Apakah standar kinerja untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan para anggota organisasi agar tetap sesuai dengan yang diinginkan telah ditetapkan?			
1.3	Tugas, fungsi dan tanggung jawab setiap unit kerja dalam organisasi harus dijabarkan secara jelas			
1.3.1	Apakah struktur organisasi yang disusun telah sesuai/menggambarkan Tugas dan fungsi organisasi itu sendiri?			
1.4	Untuk dapat menciptakan suatu bentuk struktur organisasi yang memadai, efektif dan efisien, maka perlu dilakukan analisis beban kerja dan analisis jabatan			
1.4.1	Apakah telah dilaksanakan analisis beban kerja?			
1.4.2	Apakah telah dilaksanakan analisis jabatan?			

Simpulan Syarat 1:

.....

.....

Syarat 2: Penyusunan struktur organisasi harus mengacu pada misi dan tujuan organisasi

No	Pertanyaan	Y	T	Penjelasan
2.1	Setiap organisasi harus menyusun struktur organisasi yang kemudian dalam bentuk bagan organisasi			
2.1.1	Apakah telah dibuat bagan organisasi?			
2.1.2	Apakah setiap unit kerja yang digambarkan dalam bagan organisasi telah menunjukkan jenis pekerjaannya masing-masing?			
2.1.3	Apakah bagan organisasi telah menggambarkan suatu hirarki dalam manajemen organisasi?			
2.1.4	Apakah dalam bagan organisasi terlihat juga adanya garis kewenangan dan jalur komunikasi/komando dalam struktur organisasinya?			
2.2	Struktur organisasi harus sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku			
2.2.1	Apakah struktur organisasi yang dibuat telah sesuai dengan dasar hukum pembentukannya?			
2.2.2	Apakah dasar hukum pembentukan struktur organisasi yang bersangkutan telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi?			
2.3	Struktur organisasi yang disusun harus sesuai dengan misi dan tujuan organisasi			
2.3.1	Apakah struktur organisasi yang disusun telah sesuai/menggambarkan tugas dan fungsi organisasi itu sendiri?			
2.4	Struktur organisasi disusun sampai struktur/jabatan yang terendah			
2.4.1	Apakah struktur organisasi yang ada telah dibuat sampai struktur yang terendah?			
2.4.2	Apakah seluruh pekerjaan telah dibagi habis secara proporsional ke dalam tugas-tugas yang berbeda untuk masing-masing pejabat?			
2.5	Struktur organisasi yang dibuat harus mampu menampung seluruh kegiatan organisasi			
2.5.1	Apakah struktur organisasi yang ada telah mampu menampung/melaksanakan kegiatan-kegiatan utama organisasi yang bersangkutan secara wajar?			
2.5.2	Apakah pada pelaksanaannya tidak terdapat unit organisasi yang ternyata mengerjakan kegiatan yang sama (tumpang tindih)?			
2.6	Struktur organisasi harus kenyal dalam menghadapi pengaruh baik internal maupun eksternal			
2.6.1	Apakah struktur organisasi telah disusun cukup fleksibel agar mudah dilakukannya perubahan struktur yang disebabkan oleh pengaruh lingkungan, misi/tujuan organisasi, kebijakan (baik internal maupun eksternal), adanya perubahan teknologi baru, dan lain sebagainya?			

2.7	Struktur organisasi harus menggambarkan adanya pemisahan fungsi (fungsi penyimpanan, pencatatan, dan pengurusan)		
2.7.1	Apakah struktur organisasi telah menggambarkan adanya pemisahan fungsi? (fungsi penyimpanan, pencatatan, dan pengurusan)		
2.8	Struktur organisasi harus memperhatikan volume pekerjaan unit kerja yang bersangkutan dan tersedianya SDM yang sesuai dengan kebutuhan		
2.8.1	Apakah semua jabatan dalam struktur organisasi telah diisi oleh pejabat yang bersangkutan?		
Simpulan Syarat 2			
.....			
.....			

Syarat 3: Pendefinisian wewenang dan tanggung jawab untuk masing-masing jabatan harus seimbang dengan tugas dan fungsinya.

3.1	Untuk menetapkan uraian jabatan masing-masing jabatan, sebelumnya harus dilakukan analisis beban kerja dan analisis jabatan terlebih dahulu		
3.1.1	Apakah organisasi yang bersangkutan telah melakukan atau membuat analisis jabatan?		
3.1.2	Apakah telah dibuat analisis beban kerja untuk setiap jabatan yang ada?		
3.2	Uraian jabatan harus dibuat secara tertulis		
3.2.1	Apakah telah dibuat uraian tugas (<i>job description</i>) tertulis untuk masing-masing jabatan		
3.3	Uraian jabatan harus dikomunikasikan kepada pejabat-pejabat yang bersangkutan		
3.3.1	Apakah uraian tugas tersebut telah dikomunikasikan kepada masing-masing pejabat yang bersangkutan?		
3.4	Uraian jabatan harus dimutakhirkan sejalan adanya perubahan atau perkembangan dalam struktur organisasi		
3.4.1	Apakah uraian tugas yang ada telah dimutakhirkan sejalan dengan adanya perubahan/penyesuaian dalam struktur organisasi?		
3.5	Untuk kegiatan-kegiatan yang dominan harus dibuatkan prosedur pelaksanaan kegiatannya (standard operating procedure-SOP)		
3.5.1	Apakah telah dibuat prosedur pelaksanaan kegiatan, khususnya untuk kegiatan-kegiatan yang dominan dari organisasi yang bersangkutan		
3.6	Pendefinisian tanggung jawab dalam setiap jabatan harus jelas		
3.6.1	Apakah tanggung jawab masing-masing jabatan telah diuraikan secara jelas?. Hal ini untuk menghindari pelampauan tanggung jawab atau sebaliknya, saling lempar tanggung jawab.		
Simpulan syarat 3:			
.....			

Syarat 4: Penetapan pejabat harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan untuk masing-masing jabatan

4.1	Jabatan-jabatan yang ada ditetapkan dan diisi dengan pejabat yang mampu dan berkarakter baik			
4.1.1	Apakah dari struktur organisasi yang ada telah diisi seluruhnya oleh pejabat-pejabat yang ditunjuk untuk jabatan tersebut (tidak terdapat jabatan yang kosong)?			
4.1.2	Apakah diantara pejabat tersebut tidak terdapat hubungan kekerabatan (nepotisme) yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan atau bertentangan dengan kriteria yang ditetapkan			
4.2	Jika terdapat perangkapan jabatan, perlu dihindari perangkapan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan kegiatan dan/atau tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku			
4.2.1	Jika masih terdapat jabatan yang kosong, apakah terdapat perangkapan jabatan yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan/pekerjaan?			
4.2.2	Apakah terdapat perangkapan jabatan yang dilarang sesuai dengan ketentuan yang berlaku? (adanya perangkapan fungsi)			
Simpulan syarat 4:				
.....				
.....				

Syarat 5: Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

5.1	Seorang atasan harus memiliki bawahan dalam jumlah yang proporsional dengan tugas, fungsi, tanggung jawab, dan wewenangnya			
5.1.1	Apakah ada pejabat yang membawahkan pejabat yang lebih rendah terlalu sedikit?			
5.1.2	Atau sebaliknya, ada pejabat yang membawahkan pejabat yang lebih rendah dan ternyata terlalu banyak, sehingga berpengaruh terhadap rentang kendali?			
5.2	Bawahan juga harus disertai tanggung jawab dan wewenang yang sesuai dengan kedudukannya			
5.2.1	Apakah wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan sejauh mungkin ke bawah?			
5.3	Tanggung jawab harus sesuai/seimbang dengan wewenang yang didelegasikan kepada bawahan			
5.3.1	Apakah tanggung jawab masing-masing pejabat telah sesuai/seimbang dengan wewenang yang dimilikinya?			
Simpulan syarat 5				
.....				
.....				

CHECKLIST 2: PERSONIL

Untuk mengevaluasi personil dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui personil. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat pembinaan personil yang memenuhi unsur

pengendalian yang baik. Beri tanda "V" pada kelompok kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "V" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1: Formasi Pegawai Harus Ditentukan Secara Tepat

No	Pertanyaan	Y	T	Penjelasan
1.1	Organisasi melakukan analisis jabatan			
1.1.1	Apakah telah disusun analisis kebutuhan pegawai?			
1.1.2	Apakah telah dilakukan analisis jabatan?			
1.1.3	Apakah pekerjaan yang harus dilaksanakan dapat dirinci menurut jenisnya?			
1.1.4	Apakah sifat pekerjaan yang harus dilaksanakan dapat diidentifikasi?			
1.1.5	Apakah dalam menyusun formasi pegawai telah memperhatikan jenjang dan jumlah pangkat serta jabatan yang tersedia?			
1.2	Organisasi melakukan analisis beban kerja			
1.2.1	Apakah telah dilakukan analisis beban kerja untuk suatu jangka waktu tertentu?			
1.2.2	Apakah organisasi mempunyai cara untuk mengidentifikasi kapasitas pegawai?			
1.2.3	Apakah terdapat cara/metode tertentu untuk melaksanakan suatu pekerjaan?			
1.2.4	Apakah metode yang digunakan merupakan metode yang hemat, efisien dan efektif?			
1.2.5	Apakah peralatan yang tersedia merupakan salah satu faktor dalam menentukan formasi pegawai?			
1.2.6	Apakah penggunaan alat-alat canggih/modern mengakibatkan perubahan formasi pegawai?			
1.2.7	Apakah formasi pegawai dalam jangka waktu tertentu dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan organisasi?			
Simpulan Syarat 1				
.....				
.....				

Syarat 2: Penerimaan dan penempatan pegawai harus didasarkan pada formasi yang lowong

2.1	Proses penerimaan pegawai dilakukan secara obyektif			
2.1.1	Dalam hal diperlukan pegawai baru, apakah proses penerimaannya dilakukan secara obyektif?			
2.1.2	Apakah penerimaan pegawai diumumkan secara luas oleh pejabat yang wewenang?			
2.1.3	Apakah syarat-syarat pegawai yang diperlukan dikomunikasikan dengan jelas dan transparan?			
2.1.4	Apakah dibentuk tim penerimaan pegawai?			

2.1.5	Apakah pegawai yang diterima memang merupakan pegawai yang diperlukan baik jumlah maupun kualifikasinya?			
2.2	Jumlah dan kualifikasi pegawai yang diterima harus sesuai dengan yang diperlukan			
2.2.1	Apakah dilakukan seleksi penerimaan pegawai?			
2.2.2	Apakah seleksi yang dilakukan dapat mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan ketrampilan calon pegawai?			
2.3	Pegawai harus tepat sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, keahlian dan ketrampilannya			
2.3.1	Apakah penempatan pegawai baru telah sesuai dengan yang direncanakan?			
2.3.2	Apakah penempatan tersebut didasarkan pada pengetahuan, kemampuan, keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas?			
2.3.3	Apakah penempatan tersebut akan mendorong pegawai untuk berprestasi?			
Simpulan Syarat 2				
.....				
.....				

Syarat 3: Pendidikan dan pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan ketrampilan pengembangan karir pegawai.

3.1	Diklat harus dilaksanakan untuk pegawai baru dan lama			
3.1.1	Apakah setiap pegawai diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keahlian dan ketrampilannya?			
3.1.2	Apakah peningkatan kualitas pegawai tersebut antara lain dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan?			
3.1.3	Apakah diklat diperuntukkan bagi pegawai baru dan lama?			
3.2	Diklat harus didasarkan pada kebutuhan pelaksanaan tugas			
3.2.1	Apakah diklat yang diselenggarakan didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan?			
3.2.2	Apakah dari analisis tersebut dapat diidentifikasi kompetensi yang diperlukan?			
3.2.3	Apakah pemilihan peserta diklat sesuai dengan rencana organisasi?			
3.2.4	Apakah diklat dilaksanakan secara berkesinambungan?			
3.2.5	Apakah setiap jenjang pegawai memperoleh diklat sesuai dengan kebutuhannya?			
3.2.6	Apakah pegawai yang mengikuti suatu diklat telah dimanfaatkan sesuai dengan kemampuan/keahliannya?			
3.3	Diklat harus dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi			
3.3.1	Apakah diklat dapat meningkatkan kinerja organisasi?			
3.3.2	Apakah setelah mengikuti diklat tertentu, seorang pegawai dapat diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih berat?			
3.3.3	Apakah organisasi mendapatkan manfaat dari hasil diklat?			
3.4	Diklat harus menunjang pengembangan karir pegawai			
3.4.1	Apakah diklat yang dilaksanakan dapat meningkatkan karir pegawai?			
3.4.2	Apakah hasil diklat digunakan sebagai salah satu dasar untuk menilai			

2.1.5	Apakah pegawai yang diterima memang merupakan pegawai yang diperlukan baik jumlah maupun kualifikasinya?			
2.2	Jumlah dan kualifikasi pegawai yang diterima harus sesuai dengan yang diperlukan			
2.2.1	Apakah dilakukan seleksi penerimaan pegawai?			
2.2.2	Apakah seleksi yang dilakukan dapat mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan ketrampilan calon pegawai?			
2.3	Pegawai harus tepat sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, keahlian dan ketrampilannya			
2.3.1	Apakah penempatan pegawai baru telah sesuai dengan yang direncanakan?			
2.3.2	Apakah penempatan tersebut didasarkan pada pengetahuan, kemampuan, keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas?			
2.3.3	Apakah penempatan tersebut akan mendorong pegawai untuk berprestasi?			
Simpulan Syarat 2				
.....				
.....				

Syarat 3: Pendidikan dan pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan ketrampilan pengembangan karir pegawai.

3.1	Diklat harus dilaksanakan untuk pegawai baru dan lama			
3.1.1	Apakah setiap pegawai diberi kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keahlian dan ketrampilannya?			
3.1.2	Apakah peningkatan kualitas pegawai tersebut antara lain dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan?			
3.1.3	Apakah diklat diperuntukkan bagi pegawai baru dan lama?			
3.2	Diklat harus didasarkan pada kebutuhan pelaksanaan tugas			
3.2.1	Apakah diklat yang diselenggarakan didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan?			
3.2.2	Apakah dari analisis tersebut dapat diidentifikasi kompetensi yang diperlukan?			
3.2.3	Apakah pemilihan peserta diklat sesuai dengan rencana organisasi?			
3.2.4	Apakah diklat dilaksanakan secara berkesinambungan?			
3.2.5	Apakah setiap jenjang pegawai memperoleh diklat sesuai dengan kebutuhannya?			
3.2.6	Apakah pegawai yang mengikuti suatu diklat telah dimanfaatkan sesuai dengan kemampuan/keahliannya?			
3.3	Diklat harus dapat meningkatkan kinerja individu, kelompok dan organisasi			
3.3.1	Apakah diklat dapat meningkatkan kinerja organisasi?			
3.3.2	Apakah setelah mengikuti diklat tertentu, seorang pegawai dapat diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih berat?			
3.3.3	Apakah organisasi mendapatkan manfaat dari hasil diklat?			
3.4	Diklat harus menunjang pengembangan karir pegawai			
3.4.1	Apakah diklat yang dilaksanakan dapat meningkatkan karir pegawai?			
3.4.2	Apakah hasil diklat digunakan sebagai salah satu dasar untuk menilai			

3.4.3	karier pegawai? Apakah materi diklat dapat memenuhi kompetensi untuk peningkatan karier?			
Simpulan Syarat 3:				
.....				
.....				

Syarat 4: Organisasi harus mempunyai perencanaan dan pengembangan karier yang jelas

4.1	Setiap pegawai dapat memilih karier yang dikehendaki			
4.1.1	Apakah organisasi mempunyai pola perencanaan dan pengembangan karier?			
4.1.2	Apakah pola tersebut cukup jelas dan transparan?			
4.1.3	Apakah pola tersebut dikomunikasikan kepada semua pegawai?			
4.1.4	Apakah para pegawai dapat memilih sasaran dan jalur pengembangan karier yang diinginkan?			
4.1.5	Apakah terdapat kepuasan para pegawai dalam memilih karier masing-masing?			
4.1.6	Apakah perencanaan karier yang ada bermanfaat untuk mengungkapkan potensi SDM dan untuk mengembangkan SDM yang dapat dipromosikan?			
4.1.7	Apakah perencanaan karier bermanfaat untuk membantu pelaksanaan rencana kerja?			
4.1.8	Apakah organisasi mendorong perencanaan karier pegawai?			
4.1.9	Apakah kinerja seorang pegawai akan mempengaruhi pengembangan karier pegawai yang bersangkutan?			
4.2	Pola mutasi dan rotasi telah dibakukan dan dilaksanakan secara konsisten			
4.2.1	Apakah organisasi mempunyai pola mutasi dan rotasi?			
4.2.2	Apakah pola tersebut telah didasarkan pada kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai?			
4.2.3	Apakah dengan pola tersebut para pegawai akan ditempatkan pada tempat yang tepat sesuai dengan pengetahuan, pengalaman dan keahliannya?			
4.2.4	Apakah pola tersebut sinkron dengan pola pengembangan karier?			
4.2.5	Apakah pola mutasi dan rotasi yang diterapkan dapat menghindarkan adanya praktik yang tidak sehat?			
4.2.6	Apakah pola mutasi dan rotasi yang baku, telah diterapkan secara konsisten?			
4.2.7	Apakah terdapat kepuasan dari para pegawai mengenai pola mutasi dan rotasi?			
Simpulan Syarat 4:				
.....				
.....				

Syarat 5: Organisasi mempunyai sistem penghargaan yang dapat memotivasi pegawai

5.1	Penghargaan hanya diberikan kepada pegawai yang prestasinya sangat baik			
5.1.1	Apakah organisasi mempunyai suatu sistem penghargaan?			

5.1.2	Apakah sistem tersebut diberlakukan secara konsisten?			
5.1.3	Apakah penghargaan hanya diberikan kepada pegawai yang sangat baik prestasinya?			
5.1.4	Apakah dalam menilai prestasi kerja pegawai menggunakan sistem penilaian yang telah dibakukan?			
5.1.5	Apakah dalam sistem tersebut secara jelas diuraikan tujuan penilaian, siapa yang menilai, apa yang dinilai, bagaimana cara menilai dan kapan penilaian dilakukan?			
5.2	Jenis penghargaan yang diberikan dapat mendorong peningkatan kinerja			
5.2.1	Apakah jenis penghargaan yang diberikan dapat mendorong pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi?			
5.2.2	Apakah penghargaan yang diberikan dapat memotivasi pegawai lain untuk meningkatkan prestasi mereka?			
5.3	Sistem penghargaan yang diterapkan harus jelas dan transparan			
5.3.1	Apakah sistem penghargaan yang diterapkan telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai?			
5.3.2	Apakah para pegawai merasa puas dengan sistem penghargaan yang ada?			
Simpulan Syarat 5				
.....				
.....				

Syarat 6: Pemberhentian pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

6.1	Pegawai akan diberhentikan apabila menurut ketentuannya harus diberhentikan			
6.1.1	Apakah terdapat ketentuan tentang pemberhentian pegawai?			
6.1.2	Apakah pemberhentian pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku?			
6.1.3	Apakah tidak keberatan/penolakan dari pegawai yang diberhentikan?			
6.1.4	Apakah terdapat pegawai yang telah memasuki usia pensiun, tetapi belum diberhentikan/dipensiunkan?			
6.1.5	Apakah ada ketentuan yang mengatur perpanjangan batas usia pensiun tersebut?			
6.2	Para pegawai memahami peraturan pemberhentian			
6.2.1	Apakah ketentuan pemberhentian cukup jelas dan transparan?			
6.2.2	Apakah ketentuan tersebut dikomunikasikan kepada para pegawai?			
6.2.3	Apakah ketentuan tersebut dilaksanakan secara konsisten?			
Simpulan Syarat 6:				
.....				
.....				

CHECKLIST 3: KEBIJAKAN

Untuk mengevaluasi kebijakan dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui kebijakan. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat kebijakan yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "Y" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "T" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu penjelasan.

Syarat 1: Kebijakan harus jelas dan sedapat mungkin dibuat tertulis

No	Pertanyaan	Y	T	Penjelasan
1.1	Kebijakan harus dapat berfungsi sebagai pedoman yang jelas			
1.1.1	Apakah kebijakan kadang-kadang digariskan secara lisan?			
1.1.2	Apakah kebijakan dirumuskan dengan angka (kuantitatif)?			
1.2	Kebijakan harus dituangkan secara tertulis sebagai pedoman yang baku			
1.2.1	Sebagai pedoman/acuan yang baku, apakah kebijakan di instansi anda selalu dirumuskan secara tertulis?			
1.2.2	Apakah kebijakan dirumuskan dengan uraian deskriptif (kualitatif)?			
1.2.3	Apakah kebijakan dirumuskan dengan uraian target waktu?			
1.2.4	Apakah kebijakan dirumuskan dengan unsur pembiayaannya?			
1.3	Kebijakan harus cukup mengarahkan interpretasi yang diperlukan menuju keseragaman pengertian			
1.3.1	Apakah kebijakan telah dihimpun dan dibakukan selama tiga tahun terakhir?			
1.3.2	Apakah kebijakan yang telah ditetapkan dijadikan pedoman, panduan atau petunjuk pelaksanaan (juklak) yang baku?			
1.4	Kebijakan harus dapat membimbing pelaksanaan tugas pokok/fungsi setiap bagian organisasi			
1.4.1	Apakah kebijakan selalu sesuai dan searah dengan peraturan per-UU-an yang berlaku?			
1.4.2	Apakah kebijakan selalu sejalan dengan TUPOKSI struktur organisasi?			
1.4.3	Apakah sasaran kebijakan ditetapkan berdasarkan urutan prioritas?			
Simpulan Syarat 1				
.....				
.....				

Syarat 2: Kebijakan harus dapat secara efektif dikomunikasikan kepada seluruh personil dalam organisasi

2.1	Kebijakan harus dapat dipahami oleh bawahan			
2.1.1	Apakah setiap kebijakan selalu dibahas bersama dengan bawahan atau para pelaksanaan sebelum dilakukan kegiatan?			
2.1.2	Apakah setiap kebijakan selalu dibahas bersama dengan bawahan atau para pelaksanaan saat berlangsungnya kegiatan?			
2.2	Kebijakan harus dapat membangkitkan kepada kesadaran diperlukannya penetapan kebijakan			
2.2.1	Apakah bawahan diberi kesempatan untuk meminta penjelasan dalam setiap upaya pendalaman pemahaman kebijakan?			
2.2.2	Apakah setiap bawahan selalu diminta pendapat atau masukan dalam perumusan kebijakan yang akan ditetapkan?			
2.3	Kebijakan harus dapat membawa pembaharuan dalam sikap dan tindakan			
2.3.1	Apakah bawahan dibenarkan menyampaikan saran atau usul untuk perbaikan dan penyempurnaan pelaksanaan kegiatan kebijakan?			
2.3.2	Apakah bawahan diberi kesempatan menyampaikan kritik yang membangun terhadap rumusan kebijakan pelaksanaan yang ada?			
Simpulan Syarat 2:				
.....				
.....				

Syarat 3: Kebijakan harus dapat memberikan motivasi bagi pencapaian tujuan, program atau target

3.1	Kebijakan harus dapat memberikan motivasi dalam upaya pencapaian tujuan			
3.1.1	Apakah kebijakan dirumuskan secara jelas dan mudah difahami oleh bawahan?			
3.1.2	Apakah bawahan dibenarkan untuk menyampaikan masukan kepada pimpinan mengenai penyempurnaan rumusan dan materi kebijakan?			
3.1.3	Apakah kebijakan dirumuskan dengan pencantuman sasaran secara menantang bagi bawahan untuk dapat melampauinya dengan imbalan yang cukup memadai?			
3.2	Kebijakan harus dapat mendorong terciptanya keberanian anggota organisasi untuk mengambil inisiatif			
3.2.1	Apakah kebijakan dirumuskan secara jelas dengan target atau sasaran yang terukur?			
3.2.2	Apakah rumusan kebijakan didasarkan pada batas-batas kemampuan sumber-sumber daya yang ada atau mungkin ada?			
3.2.3	Apakah rumusan kebijakan sejalan atau sesuai dengan tujuan, rencana atau program yang telah ditetapkan?			
Simpulan Syarat 3:				
.....				
.....				

Syarat 4: Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala

4.1	Kebijakan harus ditinjau kembali secara berkala untuk penyesuaian dengan kondisi intern-ekstern		
4.1.1	Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali setiap tiga bulan?		
4.1.2	Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali setiap enam bulan (tengah tahunan)?		
4.1.3	Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali setiap tahun?		
4.1.4	Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali secara tidak menentu?		
4.1.5	Apakah kebijakan selalu direvisi atau ditinjau kembali menurut kebutuhan?		
4.1.6	Apakah revisi kebijakan dilakukan dalam suatu rapat atau pertemuan?		
4.1.7	Apakah revisi kebijakan dilakukan selalu secara mendadak?		
4.1.8	Apakah sebelum revisi kebijakan dilakukan terlebih dahulu dengan meminta masukan atau pendapat dari bawahan atau pelaksana?		
4.2	Kebijakan harus cukup fleksibel untuk menghindarkan perubahan yang terlalu sering		
4.2.1	Apakah revisi kebijakan dilakukan dengan mempertimbangkan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan (SWOT)?		
4.2.2	Apakah pelaksanaan revisi kebijakan dilakukan dengan memperhatikan kecenderungan internal masa depan (baik jangka pendek maupun panjang)?		
4.3	Kebijakan harus tidak terlalu rinci sehingga menghindarkan perubahan konsepsi yang mungkin membahayakan konsistensi kegiatan organisasi		
4.3.1	Apakah pelaksanaan revisi kebijakan dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal (baik nasional, regional maupun internasional)?		
4.3.2	Apakah pelaksanaan revisi kebijakan dilakukan dengan memperhitungkan faktor-faktor di luar administrasi manajemen?		
Simpulan Syarat 4:			
.....			
.....			

Syarat 5: Kebijakan harus transparan dan memberi sarana komunikasi timbal balik antara atasan dengan bawahan

No	Pertanyaan	Y	T	Penjelasan
5.1	Kebijakan harus transparan bagi seluruh karyawan, dari pimpinan sampai bawahan			
5.1.1	Apakah pimpinan/atasan selalu memberikan penjelasan bawahan mengenai kebijakan yang baru ditetapkan?			
5.1.2	Apakah pimpinan/atasan selalu menerima pendapat, saran atau usulan dari bawahan pada saat pemberian penjelasan kebijakan?			
5.2	Setiap karyawan diikutsertakan dalam pembahasan tentang cara-cara pelaksanaan kebijakan			
5.2.1	Apakah dalam pelaksanaan kebijakan sering dilakukan			

5.2.2	pembahasan di antara para pelaksana/bawahan?			
5.2.3	Apakah dalam pelaksanaan kebijakan sering dilakukan tukar pikiran antara pimpinan atau pembahasan dengan bawahan?			
	Apakah kepada bawahan/pelaksana diberi kesempatan menyampaikan usul, saran atau pendapat kepada atasan mengenai materi kebijakan yang sedang dikerjakan?			
5.3	Para karyawan harus mendapatkan rasa kepuasan kerja sehingga kebijakan berlangsung lancar			
5.3.1	Apakah kepada bawahan/pelaksana diberi kesempatan menyampaikan usul, saran atau pendapat kepada atasan mengenai materi kebijakan yang telah selesai dikerjakan?			
5.3.2	Apakah pimpinan memperhatikan kehadiran para karyawan bawahannya?			
5.4	Di samping kepuasan kerja secara materi, pimpinan harus memperhatikan pula kepuasan kerja rohani bawahan			
5.4.1	Apakah pimpinan sering memperhatikan apa yang dikerjakan oleh bawahannya?			
5.4.2	Apakah pimpinan kadang-kadang melihat secara langsung ruang kerja bawahannya?			
5.4.3	Apakah pimpinan selalu mencari atau ingin menemukan apa yang salah dan bukan siapa yang salah?			
5.4.4	Apakah pimpinan memperhatikan kebutuhan fisik minimum bawahannya?			
5.4.5	Apakah pimpinan membahas dengan bawahannya tentang upaya pencukupan kebutuhan fisik minimum?			
5.4.6	Apakah pimpinan memperhatikan pembinaan rohani bawahannya?			
5.5	Setiap pimpinan/atasan selalu harus dapat memberikan contoh positif bagi bawahan			
5.5.1	Apakah pimpinan memberitahukan kepada bawahan apabila terdapat kesalahan kerja dengan memberikan contoh perbaikannya?			
5.5.2	Apakah pimpinan menegur bawahan yang melakukan kesalahan di depan orang lain?			
5.5.3	Apakah pimpinan selalu berpakaian dan berpenampilan eksekutif?			
5.5.4	Apakah pimpinan selalu datang/masuk dan pulang kantor tepat waktu?			
5.6	Pimpinan/atasan harus memberikan bimbingan agar kebijakan dapat difahami oleh bawahan dengan sebaik-baiknya			
5.6.1	Apakah pimpinan selalu memberikan arahan atau bimbingan setiap kali akan dilaksanakannya kebijakan pelaksanaan baru?			
5.6.2	Apakah pimpinan memperhatikan adanya keluhan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaannya?			
5.6.3	Apakah bawahan dibenarkan untuk mengajukan keluhan kepada atasan mengenai lingkungan kerja atau beban pekerjaan?			

Simpulan Syarat 5:

Syarat 6: Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para karyawan

6.1	Kebijakan harus dapat mendidik ketaatan para karyawan		
6.1.1	Apakah pimpinan selalu memperhatikan daftar hadir para karyawan?		
6.1.2	Apakah pimpinan memberlakukan sanksi hukum berdasarkan PP No.30 Tahun 1980 terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan bawahannya?		
6.1.3	Apakah pimpinan mengumumkan tindakan pelanggaran maupun prestasi yang perlu dicontoh setiap karyawan pada saat upacara bendera?		
6.2	Sedapat mungkin ketaatan yang ditimbulkan penerapan kebijakan harus diperluas untuk meningkatkan disiplin kerja		
6.2.1	Apakah seluruh karyawan telah memahami tata kerja yang berlaku?		
6.2.2	Apakah setiap penyimpangan terhadap tata kerja oleh para karyawan selalu dibuat catatan?		
6.2.3	Apakah penyimpangan terhadap tata kerja selalu dibahas oleh pimpinan?		
6.2.4	Apakah penyimpangan terhadap tata kerja selalu dibahas oleh pimpinan dengan mengikutsertakan bawahan?		
Simpulan Syarat 6:			

Syarat 7: Kebijakan harus konsisten dengan tujuan organisasi

7.1.1	Apakah kebijakan dikembangkan di dalam organisasi menyertai setiap pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah?		
7.1.2	Apakah kebijakan alternatif dikembangkan pada setiap penyelesaian masalah?		
7.1.3	Apakah kebijakan dipilih berdasarkan asas biaya manfaat yang menyertai penyelesaian masalah?		
Simpulan Syarat 7:			

Syarat 8: Penetapan kebijakan harus konsisten dengan pola pemecahan masalah yang baku dan berlaku dalam organisasi

8.1.1	Apakah penetapan kebijakan didahului dengan perencanaan yang di dalamnya termasuk langkah-langkah identifikasi permasalahan yang hendak dipecahkan dengan kebijakan yang dirancang?			
8.1.2	Apakah kebijakan dikembangkan dengan pola yang taat pada prosedur kerja organisasi?			
8.1.3	Apakah penetapan kebijakan melalui tahapan review ulang dan supervisi pekerjaan yang cukup?			
8.1.4	Apakah penetapan kebijakan harus melalui data didukung dengan pencatatan dan pelaporan yang teratur?			
8.1.5	Apakah implementasi kebijakan dilakukan melalui proses manajemen dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas?			
Simpulan Syarat 8:				
.....				
.....				



CHECKLIST 4: PERENCANAAN

Untuk mengevaluasi perencanaan dapat dilakukan dengan lembar periksa (*checklist*) ini. Lembar periksa berisi pertanyaan-pertanyaan yang menjadi indikator keberhasilan melalui perencanaan. Pertanyaan-pertanyaan dikelompokkan menurut kelompok syarat perencanaan yang memenuhi unsur pengendalian yang baik. Beri tanda "V" pada kolom "Y" untuk jawaban "Ya" dan beri tanda "V" pada kolom "T" untuk jawaban "Tidak". Setiap jawaban "Tidak" menunjukkan kelemahan pengendalian yang perlu dijelaskan.

Syarat 1: Perencanaan Harus Merupakan Jabaran Tujuan

No	Pertanyaan	Y	T	Penjelasan
1.1	Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas yang dipahami oleh setiap anggota organisasi			
1.1.1	Apakah satuan organisasi memiliki tujuan yang jelas?			
1.1.2	Apakah tujuan dimaksud telah tertuang secara tertulis?			
1.1.3	Apakah tujuan tersebut dapat dibedakan dengan jelas dengan tujuan satuan organisasi lain yang terkait?			
1.1.4	Apakah pimpinan satuan organisasi dengan anggota-anggotanya telah mengetahui dan memahami tujuan tersebut dengan baik?			
1.1.5	Apakah terdapat upaya khusus untuk menjelaskan tujuan tersebut kepada setiap pegawai yang baru?			
1.1.6	Apakah upaya yang sama juga dilakukan untuk mengingatkan kembali tujuan tersebut kepada para anggota organisasi?			
1.2	Kegiatan-kegiatan yang direncanakan harus merupakan bagian dari usaha pencapaian tujuan organisasi			
1.2.1	Apakah tujuan tersebut dapat dijabarkan dalam beberapa kegiatan nyata?			
1.2.2	Apakah tujuan tersebut dapat dijabarkan pencapaiannya dalam beberapa urutan dan prioritas kegiatan?			
1.2.3	Apakah rencana disusun untuk mewujudkan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan?			
1.2.4	Apakah setiap jenis kegiatan yang direncanakan dapat diterangkan kaitannya dengan tujuan yang hendak dicapai?			
1.3	Kegiatan-kegiatan yang direncanakan harus mencerminkan prioritas dan keseimbangan antar kegiatan			
1.3.1	Apakah kegiatan yang direncanakan telah mendahulukan bagian-bagian yang perlu diprioritaskan untuk mencapai tujuan?			
1.3.2	Apakah kegiatan yang direncanakan telah mempertimbangkan keseimbangan antar bagian kegiatan dan antar kegiatan dalam rencana organisasi secara menyeluruh?			
1.3.3	Apakah rencana kegiatan telah dibuat dengan mempertimbangkan kelangsungan kegiatan lain yang terkait pada masa-masa yang akan datang?			

1.4	Risiko gagalnya pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan terhadap pencapaian tujuan harus dievaluasi dan diantisipasi			
1.4.1	Apakah telah dilakukan “penilaian risiko” (risk assessment)” yang terjadi bila suatu kegiatan gagal dilaksanakan?			
1.4.2	Apakah kegiatan yang direncanakan telah mengantisipasi risiko tersebut?			
1.4.3	Dalam penetapan rencana kegiatan, apakah telah dipertimbangkan usaha-usaha khusus (contingency plan) apabila kegiatan yang direncanakan gagal dilaksanakan, agar tujuan organisasi tetap bisa tercapai?			
Simpulan Syarat 1:				
.....				
.....				

