



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERAN KEPALA DINAS DALAM MELAKUKAN FUNGSI
PENGAWASAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERTANIAN,
PANGAN DAN PERIKANAN KABUPATEN TANA TIDUNG**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

JHON SARWAD

NIM. 501574979

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

ABSTRAK
PERAN KEPALA DINAS
DALAM MELAKUKAN FUNGSI PENGAWASAN KINERJA PEGAWAI
DI DINAS PERTANIAN, PANGAN DAN PERIKANAN KABUPATEN
TANA TIDUNG

Jhon Sarwad
jhonsarwad@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Bagaimana pengawasan kinerja pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung, (2) Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi pengawasan kinerja pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Kabupaten Tana Tidung.

Bentuk penelitian yang digunakan adalah kualitatif, sedangkan metode yang digunakan adalah metode deskriptif. Sumber data yang digunakan terdiri dari informan, tempat dan peristiwa, dan dokumen. Teknik sampling yang digunakan teknik bola salju (*Snowball Sampling*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Untuk mengukur validitas data digunakan triangulasi sumber (data) dan metode.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelaksanaan pengawasan di Kantor Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung sebagai berikut: (a) Jenis pengawasan menurut pelaksanaannya yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat, (b) metode pengawasan yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung, (c) Waktu pengawasan dilakukan sebelum kegiatan dan sesudah kegiatan, (d) Sistem pengawasan inspektif atau memeriksa sendiri, (e) Proses pengawasan dengan menentukan kualitas, menilai dan memperbaiki, (f) Adanya tindak lanjut dari pengawasan. (2) Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan pegawai sebagai berikut: (a) Kualitas sumber daya manusia, (b) Kemampuan manajerial, (c) Motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai, (d) Intensitas komunikasi, (e) tindak lanjut dari pengawasan.

Kata kunci: Peran, Fungsi Kepengawasan.

ABSTRACT

The Role Of The Agency Head in Carrying Out The Supervisory Function Of The Employee's Performance in The Agriculture, Food and Fisheries, Tana Tidung Regency

Jhon Sarwad
jssarwad@gmail.com

Open University Graduate Program

This study aims to determine: (1) What is the performance of the staff of the Agriculture, Food and Fisheries, Tana Tidung District Office, (2) What factors influence the performance of the employees of the Agriculture, Food and Tana Tidung District Office.

The form of research used is qualitative, while the method used is descriptive method. Data sources used consist of informants, places and events, and documents. The sampling technique used is Snowball Sampling. Data collection techniques used are interviews, direct observation, and documentation. To measure data validity, triangulation of sources (data) and methods is used.

The results showed that (1) the implementation of supervision in the Office of Agriculture, Food and Fisheries, Tana Tidung District was as follows: (a) The type of supervision according to the implementer is inherent supervision, functional supervision and community supervision, (b) supervision methods namely direct and indirect supervision, (c) Supervision time before and after activities, (d) Inspective supervision system or self-checking, (e) Supervision process by determining quality, evaluating and improving, (f) Follow up from supervision. (2) Factors influencing the implementation of employee supervision are as follows: (a) Quality of human resources, (b) Managerial ability, (c) Motivation by leaders towards employees, (d) Communication intensity, (e) Giving awards and penalties.

Keywords: Role, Supervision Function

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PERAN KEPALA DINAS DALAM MELAKUKAN FUNGSI PENGAWASAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERTANIAN, PANGAN DAN PERIKANAN KABUPATEN TANA TIDUNG adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tideng Pale, 20 Oktober 2018

Yang Menyatakan



(JHON SARWAD)
NIM. 501574979

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

N a m a : JHON SARWAD
NIM : 501574979
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI BIDANG MINAT ADMINISTRASI PUBLIK
Judul TAPM : PERAN KEPALA DINAS DALAM MELAKUKAN FUNGSI PENGAWASAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERTANIAN, PANGAN DAN PERIKANAN KABUPATEN TANA TIDUNG

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM), Program Studi Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal :

Waktu :

dan dinyatakan telah LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tandatangan

Ketua Komisi Penguji

Dr. Milwan, S.Sos, M.Si.

Penguji Ahli

Prof. Dr. NURLIAH NURDIN, S.Sos., M.A.

Pembimbing I

Dr. SAMODRA WIBAWA, M.Sc.

Pembimbing II

Dr. TRI DARMAYANTI, M.A.

.....






**PERSETUJUAN TAPM
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : PERAN KEPALA DINAS DALAM MELAKUKAN
FUNGSI PENGAWASAN KINERJA PEGAWAI DI
DINAS PERTANIAN, PANGAN DAN PERIKANAN
KABUPATEN TANA TIDUNG

PENYUSUN TAPM : JHON SARWAD

NIM : 501574979

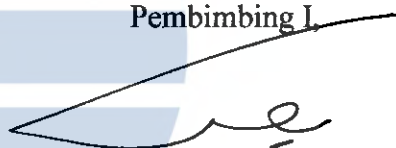
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI BIDANG MINAT
ADMINISTRASI PUBLIK

Hari/Tanggal : Sabtu/01 Desember 2018

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr. TRI DARMAYANTI, M.A.
NIP. 19600410 198903 2 001

Dr. SAMODRA WIBAWA, M.Sc
NIP. 19650827 199103 1 001

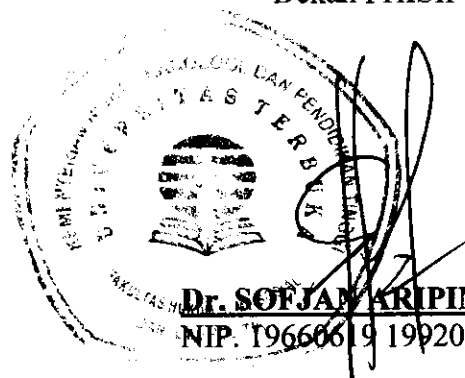
Mengetahui:

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial
dan Politik

Dekan FHSIP



Dr. DARMANTO, M.Ed.
NIP 195910271986031003



Dr. SOFJAN KRIPIN, M.Si.
NIP. 19660619 199203 1 002

KATA PENGANTAR

Assalamu' Allaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karuniaNya yang senantiasa dilimpahkan kepada kita, sehingga Tugas Akhir Program Magister TAPM dengan judul **“PERAN KEPALA DINAS DALAM MELAKUKAN FUNGSI PENGAWASAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERTANIAN, PANGAN DAN PERIKANAN KABUPATEN TANA TIDUNG”** ini dapat diselesaikan.

Permasalahan disiplin kerja pegawai di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung dalam mentaati dan mematuhi peraturan yang berlaku belumlah maksimal. Hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang kurang mentaati peraturan-peraturan yang sudah ditentukan. Selain itu, pengamatan menunjukkan para Pegawai Negeri Sipil (PNS) kerap kali melakukan pekerjaan hanya sebatas memenuhi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan tentu saja jika hanya berorientasikan terhadap SKP, hal tersebut dapat membuat berkurangnya sisi dalam pelayanan dan bisa menciderai visi dari Bidang.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Dr. Samodra Wibawa, M.Sc sebagai Dosen Pembimbing Pertama dan Ibu Dr. Tri Darmayanti, M.A. sebagai Dosen Pembimbing Kedua yang telah memberikan perbaikan dan pembelajaran kepada penulis.

Terimakasih yang tak terhingga kepada Bupati Tana Tidung Bapak Dr. H.Undunyah, M.H, M.Si yang sepenuhnya telah memberikan kesempatan dan dukungan selama mengikuti Program Pasca Sarjana pada Universitas Terbuka UPBJJ Tarakan.

Terimakasih pula kepada para pengelola Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah membantu kami dalam proses belajar dan mengajar serta memperlancar pengurusan administrasi selama menjalankan perkuliahan terutama kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D. sebagai Rektor Universitas Terbuka;
2. Bapak Dr. Liestyodono Bawono Irianto, M.Si. sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
3. Bapak Dr. Sofjan Aripin, M.Si. sebagai Dekan FHSIP Universitas Terbuka;
4. Bapak Dr. Milwan, S.Sos, M.Si. sebagai Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Tarakan;
5. Bapak Jusriansyah, SE., M.Ap sebagai pengurus Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Tana Tidung.

Terimakasih tidak lupa penulis sampaikan kepada Bapak Mohd. Idham Nur, S.Hut, sebagai Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung serta Seluruh Staf Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung, serta teman-teman yang telah membantu survey/penelitian serta partisipasi dalam mendukung penyelesaian penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Terkhusus kepada kedua orang tua saya Ayahnda tercinta Sarwad (Almarhum) dan Ibunda tercinta Djuminem (Almarhumah) yang telah melahirkan dan menbesarkan serta selalu mendoakan akan kesuksesan anaknya dalam segala hal, terimakasih yang tulus dan ikhlas kepadamu ku persembahkan.

Terimakasih yang tak terhingga kepada segenap keluarga terutama istri tercinta Tuti Martina anakku tersayang Jihan Talita Ulfa atas pengertian dan dorongannya yang diberikan selama ini.

Terimakasih yang setinggi-tingginya serta permohonan maaf yang setulusnya kepada semua pihak yang tidak sempat penulis cantumkan namanya satu persatu, semoga bantuannya dapat bernilai ibadah dan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT, mudah-mudahan berguna bagi para Birokrasi terutama di Daerah Kabupaten Tana Tidung. Dapat dipastikan bahwa Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tidak sempurna, oleh karena itu saran dan kritik para pembaca sangat diharapkan dan akan dihargai sebagai bahan penyempurnaan selanjutnya.

PENULIS

RIWAYAT HIDUP

- Nama : JHON SARWAD
- NIM : 501574979
- Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
- Tempat/Tanggal Lahir : Mara I, 25 Mei 1975
- Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN No 007 Long Mara di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan pada tahun 1988
- Lulus SMP di SMPN 1 Tanjung Selor di Tanjung Selor Kabupaten Bulungan pada tahun 1991
- Lulus SMA di SMAN 1 Tanjung Palas di Tanjung Palas Kabupaten Bulungan pada tahun 1994
- Lulus S1 di Fakultas Kehutanan Jurusan Teknologi Hasil Hutan Universitas Mulawarman Samarinda pada tahun 1999
- Riwayat Pekerjaan : Tahun 2000 s/d 2004 sebagai Kasie Exploitasi di PT. Daya Sakti Inhutani III Banjarmasin
- Tahun 2004 s/d 2006 sebagai Wakil Supervisor Produksi di PT. Sumalindo Lestari Jaya II Site Long Bagun
- Tahun 2006 s/d 2009 sebagai Supervisor Produksi di PT. Sumalindo Lestari Jaya II Site Long Bagun
- Tahun 2010 s/d 2014 sebagai Staff Pelaksana di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Tana Tidung
- Tahun 2014 s/d 2016 sebagai Kepala Seksi Perkebunan di Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Tana Tidung
- Tahun 2016 s/d sekarang sebagai Kepala Bidang Pertanian di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung

Tideng Pale, 20 Oktober 2018



JHON SARWAD
NIM. 501574979

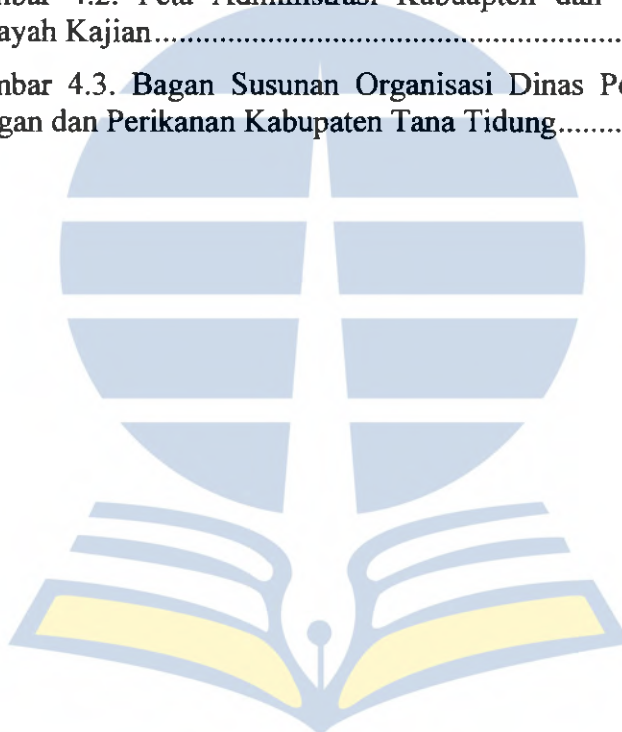
DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi.....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Lembar Persetujuan TAMP.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Riwayat Hidup.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Bagan.....	xi
Daftar Tabel.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Penelitian Terdahulu.....	9
B. Kajian Teori.....	11
1. Kinerja Pegawai.....	11
2. Pengawasan.....	18
3. Faktor-faktor Pengawasan.....	57
C. Kerangka Berfikir/ Kerangka Teoritis.....	61
D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan, Pengawasan, Kedisiplinan Pegawai.....	61
BAB III. METODE PENELITIAN.....	68
A. Waktu dan Tempat Penelitian.....	68
B. Desain Penelitian.....	68
C. Sumber dan Jenis Data.....	70
D. Teknik Pemilihan Informan.....	71
E. Teknik Pengumpulan Data.....	74
F. Teknik Analisa Data.....	73
G. Fokus Penelitian.....	75

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	77
A. Deskripsi Objek Penelitian	77
1. Gambaran Umum Kabupaten Tana Tidung.....	77
2. Unit Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan	83
B. Pelaksanaan Pengawasan	106
1. Jenis Pengawasan.....	106
2. Metode Pengawasan.....	107
3. Waktu Pengawasan	109
4. Sistem Pengawasan.....	109
5. Proses Pengawasan	110
6. Tindaklanjut Pengawasan	111
7. Peranan Pengawasan.....	111
C. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengawasan	115
1. Kualitas Sumber Daya Manusia.....	115
2. Kemampuan Manejerial.....	116
3. Motivasi Yang Dilakukan Pimpinan Terhadap Pegawai.....	116
4. Intensitas Komunikasi.....	116
5. Pemberian Penghargaan dan Hukuman	117
6. Hambatan Pengawasan	118
7. Upaya Mengatasi Hambatan	121
 BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan	125
B. Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA	129
DAFTAR BAGAN	xi
DAFTAR TABEL.....	xii

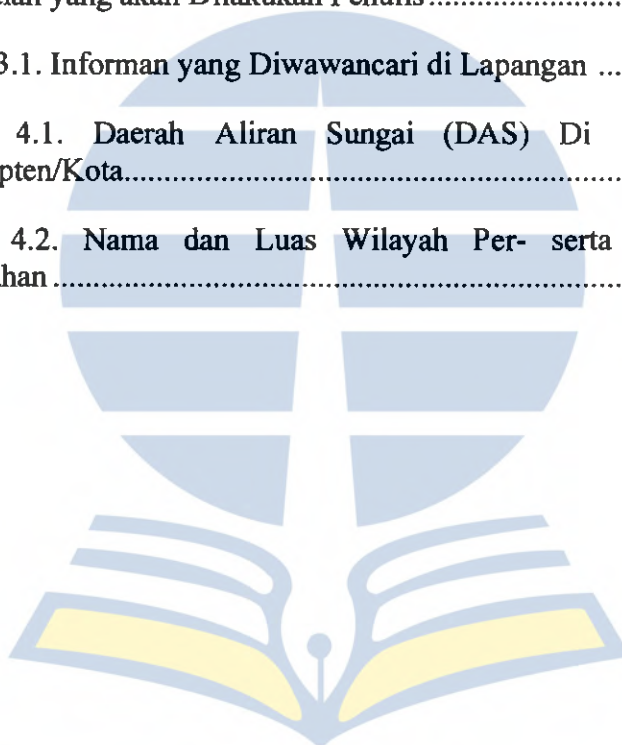
DAFTAR BAGAN

Nomor		Halaman
1.	Gambar 2.1. Tiga Tipe Pengawasan	25
2.	Gambar 2.2. Proses Pengawasan.....	37
3.	Gambar 2.3. Kerangka Berpikir/Kerangka Teoritik.....	61
4.	Gambar 4.1. Kantor Bupati Tana Tidung.....	79
5.	Gambar 4.2. Peta Administrasi Kabuapten dan Cakupan Wilayah Kajian.....	81
6.	Gambar 4.3. Bagan Susunan Organisasi Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung.....	105



DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Tabel 1.1. Rekapitulasi Kehadiran dan Kemangkiran Pegawai di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung Tahun 2014-2017.....	5
2.	Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Dilakukan Penulis	10
3.	Tabel 3.1. Informan yang Diwawancari di Lapangan	72
4.	Tabel 4.1. Daerah Aliran Sungai (DAS) Di Wilayah Kabupaten/Kota.....	80
5.	Tabel 4.2. Nama dan Luas Wilayah Per- serta Jumlah Kelurahan	82



BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam melaksanakan pembangunan harus diimbangi dengan pembangunan sumberdaya manusianya diantaranya seperti pada faktor aparatur pemerintah dalam hal ini pegawai negeri sipil. Dengan demikian peranan aparatur pemerintah dalam pembangunan yaitu pegawai negeri sipil akan sangat menentukan baik buruknya pembangunan, oleh karena itu agar pembangunan dilaksanakan, baik pembangunan secara fisik maupun sumberdaya manusianya maka diperlukanlah pengawasan yang optimal.

Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitas kegiatannya tidak terlepas dari adanya suatu fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan diperlukan pemanfaatan Sumber Daya Manusia serta sumber lain. Salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk diterapkan dalam suatu organisasi adalah fungsi pengawasan melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Pengawasan melalui SKP merupakan fungsi manajemen yang mengusahakan agar sasaran tercapai sesuai dengan rencana serta hasil yang dikehendaki. Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi pada dasarnya ditujukan untuk mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan kegiatan. Pelaksanaan pengawasan baik yang dilakukan oleh aparat pengawasan fungsional maupun yang dilakukan oleh pimpinan, dalam pelaksanaannya belum tentu berjalan dengan baik, karena terdapat berbagai

hambatan, baik yang disebabkan oleh faktor manusia maupun yang disebabkan oleh sistem atau sarananya. Ketidak lancaran pengawasan juga mempunyai pengaruh besar terhadap pelaksanaan tugas.

Sejalan dengan melaksanakan tugas, SKP adalah bagian dari visi dan misi Bidang Pertanian, dimana sebagai bagian dari Satuan Kerja Perangkat Daerah, Visi Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan khususnya di Bidang Pertanian tetap mengacu sepenuhnya pada Visi Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara (Kaltara) 2016-2021 yang menginginkan “Berpadu dalam kemajemukan untuk mewujudkan Kaltara 2020 yang mandiri, aman dan damai dengan didukung pemerintahan yang bersih dan berwibawa”, dan Visi Pemerintah Kabupaten Tana Tidung 2016-2021 yaitu “Meningkatkan Pemerintah Kabupaten Tana Tidung melalui harmonisasi dalam pendayagunaan potensi sumber daya manusia, sumber daya alam, ekonomi prorakyat, budaya lokal dan ilmu pengetahuan dan teknologi menuju kesejahteraan masyarakat berkelanjutan” karenanya kepegawaian di lingkungan Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung haruslah tetap memperhatikan lingkungan strategis yang dapat mempengaruhi eksistensi organisasi. Pengawasan melalui SKP ini sendiri adalah suatu proses pengamatan dari pada pelaksanaan dari seluruh kegiatan, dengan tujuan agar tugas yang diberikan kepada pegawainya berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, juga untuk menemukan kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan dan kesalahan-kesalahan pada tugas yang sudah terlaksanakan juga untuk mencegah agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan tersebut.

Banyak hal yang menentukan dalam usaha pencapaian tujuan dari Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung. Karena dalam usaha ini

penulis selaku Kepala Bidang Pertanian akan membawahi Kasi Perkebunan, Kasi Holtikultura dan Kasi Tanaman Pangan serta sarana lain sebagai alat pendukungnya, dimana didalamnya unsur manusianya yang bertindak sebagai pekerja. Pengawasan melalui SKP sangat diperlukan dalam mengoptimalkan hasil kerja. Dalam meningkatkan kinerja, disiplin dan semangat kerja pegawai, tindakan pengawasan yang fokus oleh pimpinan terhadap aktifitas pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya. SKP mulai diterapkan di Kabupaten Tana Tidung pada Tahun 2014

Dari hasil pengamatan sementara yang penulis lakukan terlihat bahwa disiplin kerja pegawai dalam mentaati dan mematuhi peraturan yang berlaku belumlah maksimal. Hal ini terlihat dari masih ada pegawai yang kurang mentaati peraturan-peraturan yang sudah ditentukan. Selain itu, pengamatan menunjukkan para Pegawai Negeri Sipil (PNS) kerap kali melakukan pekerjaan hanya sebatas memenuhi SKP dan tentu saja jika hanya berorientasikan terhadap SKP. Hal tersebut dapat membuat berkurangnya sisi lain dalam pelayanan dan bisa menciderai visi dari Bidang. Para PNS umumnya akan memprioritaskan tugas administrasi yang berkenaan dengan poin ataupun *awards* secara langsung.

Menurut pengamatan penulis kegiatan pengawasan yang dilaksanakan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung, belumlah dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang:

1. Masih kurangnya pengawasan yang bersifat mencegah terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai.
2. Masih belum optimalnya pengawasan yang sudah dilakukan masih hanya mengawasi hal yang pokok.

3. Tindak lanjut dari hasil pengawasan yang sudah dilaksanakan masih belum optimal.

Dari data yang ada hasil pengamatan awal atas penilaian tingkat kedisiplinan mendapati indeks yang belum maksimal, bahkan terbaru Sekretaris Daerah Kabupaten Tana Tidung turut menyuarakan keprihatinan atas kedisiplinan di lingkungan Sekretariat Kabupaten Tana Tidung, dimana Sekretaris Daerah, menyampaikan kembali PP nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai bagi pegawai 5 (lima) hari tidak ikut apel pagi dikenakan Surat Peringatan (SP) secara berjenjang dan 46 (empat puluh enam) hari secara kumulatif tidak hadir tanpa alasan yang masuk akal maka siap dijatuhi hukuman pemberhentian. Hal tersebut juga berlaku pada Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan yang beralamatkan di Jalan Perintis RT VI Tideng Pale Kecamatan Sesayap Kabupaten Tana Tidung.

Beberapa alasan dari staf untuk melakukan kegiatan pembinaan, pelatihan dan diskusi belum bisa menunjukkan hasil laporan perjalanan, padahal seharusnya staf dilingkungan Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan yang telah melaksanakan perjalanan dinas agar memaparkan hasil perjalanannya, baik dalam rangka konsultasi ataupun kegiatan. Karenanya, pengawasan merupakan suatu kebutuhan mendasar yang dibutuhkan. Hal tersebut juga mengingat letak secara geografis daerah Kabupaten Tana Tidung yang berada di baris terluar dari Indonesia dan minimnya akses untuk berkomunikasi dan berkoordinasi.

Berdasarkan data yang didapatkan dalam pra penelitian, didapatkan data dari Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung pada Bagian Umum dan Kepegawaian sebagai bagian yang mengelola seluruh personel dalam

organisasi. Kondisi yang mencerminkan rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari data absensi pegawai pada tabel berikut:

Tabel 1.1. Rekapitulasi kehadiran dan Kemangkiran Pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung Tahun 2014-2017

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja Pegawai	Kehadiran	Kemangkiran
2014	62 Orang	312 hari	85,75 %	14,25 %
2015	62 Orang	312 hari	83,90 %	16,10 %
2016	65 Orang	312 hari	90,15 %	9,85 %
2017	65 Orang	312 hari	87,85 %	12,15 %

Sumber: Bagian Umum dan Keprgawaian Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung.

Tabel 1.1 di atas, menunjukkan bahwa dari jumlah 62 orang pegawai persentasi kehadiran pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung mengalami penurunan dapat terlihat sampai tahun 2015 menurun hingga 83,90% sedangkan kemangkirannya meningkat hingga 16,10%. Tingginya tingkat kemangkiran akan mengurangi jumlah jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan program-program kerja dan kegiatan organisasi. Rendahnya tingkat kehadiran pegawai menggambarkan rendahnya kinerja pegawai, sehingga akan mempengaruhi hasil kerja. Ini terjadi karena kurang berjalannya peran yang dilakukan pimpinan Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung sebagai pemimpin. Berdasarkan pengamatan yang penulis ketahui bahwa pegawai yang ada di Kantor Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung juga kurang inisiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kurangnya disiplin pegawai karena masih terdapat pegawai yang tidak tepat waktu masuk kantor, pegawai cenderung mengabaikan pekerjaan pada saat kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung tidak berada ditempat. Dalam hal ini selaku Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan

Kabupaten Tana Tidung harus dapat mendorong kinerja para pegawai dengan memberikan dorongan, mengarahkan, dan memotivasi para pegawai untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan nilai organisasi Kantor Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung tersebut.

Permasalahan pemimpin dalam hal ini Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu kurang berjalannya peran yang meningkatkan kinerja pegawai seperti peran pribadi, peran membuat keputusan dan peran sumber informasi. Dalam hal peran pribadi Kepala Dinas Pertanian, Pangan Dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung masih kurang berjalannya peran ini karena dalam peran ini Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung diharapkan menjadi figur/ contoh bagi organisasi dan dalam peran ini juga pemimpin bisa memberikan perintah, bimbingan, pengarahan dan memberi petunjuk bagi pegawai dan dalam hal peran pembuat keputusan belum berjalannya peran ini dikarenakan Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung masih sulit untuk mengatur sumber daya organisasi ini terlihat dalam pengambilan keputusan bahwa sering pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala Dinas Pertanian, Pangan Dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung tidak melibatkan pegawai dan keputusan-keputusan yang diambil belum bersifat inovatif yang bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Banyak orang membicarakan masalah krisis kepemimpinan. Konon sangat sulit mencari kader-kader pemimpin yang baik pada berbagai tingkatan. Orang pada zaman sekarang cenderung mementingkan diri sendiri atau kurang peduli pada kepentingan orang lain dan kepentingan lingkungan kerjanya dan

berpengaruh pada kinerja suatu pegawai. Melihat kecenderungan yang terjadi pada krisis kepemimpinan ini juga, maka sewajibnya pemimpin menjalankan perannya dengan baik, sehingga perannya tersebut bisa meningkatkan kinerja bawahannya. Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena tidak efektifnya pemimpin menjalankan perannya sebagai pemimpin. Pemimpin zaman sekarang harus belajar menerima inisiatif dan tidak egois, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang yang dipimpin. Mau mendengarkan masukan dari bawahan. Juga pemimpin itu harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan,serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Kalau tidak, pemimpin itu hanya akan menjadi suatu karikatur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dalam kurun sejarah di kelak di kemudian hari.

Melihat beberapa pentingnya pengaruh peran seorang pemimpin didalam mengoperasikan organisasi dengan individu yang berbeda-beda, maka seorang pemimpin harus benar-benar berkualitas agar dapat memimpin bawahannya dengan baik sehingga produktivitas dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “PERAN KEPALA DINAS DALAM MELAKUKAN PENGAWASAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERTANIAN, PANGAN DAN PERIKANAN KABUPATEN TANA TIDUNG”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan penjelasan-penjelasan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Pengawasan kinerja pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung?
2. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi pengawasan kinerja pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengawasan kinerja pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung.
2. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi pengawasan kinerja pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Kabupaten Tana Tidung.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis
 - a. Memberikan nilai-nilai akademisi dalam kajian manajemen mengenai peran dari pengawasan melalui SKP sebagai perubah dalam organisasi.
 - b. Selain itu mampu dijadikan pijakan ilmiah bagi akademisi lain dalam melakukan penelitian sejenis mengenai SKP di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung.

2. Secara praktis

Sebagai sarana evaluasi dari hasil pencapaian SKP di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung, sehingga hasil dari penelitian diharapkan mampu memberikan masukan atau saran dalam melaksanakan pengawasan melalui SKP.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Rujukan penelitian pertama yaitu jurnal yang ditulis oleh Charolena Jaishartine, Universitas Mulawarman, dengan judul Peran Kepala Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Malinau, yang menjelaskan bahwa studi lapangan ini berusaha untuk mengetahui peran Kepala Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Rujukan penelitian kedua yaitu jurnal Susanti Bunga mahasiswa Universitas Sam Ratulangi pada tahun 2015 dengan judul Kinerja Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Tobelo Selatan. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Rujukan penelitian ketiga yaitu jurnal Reza Hafikar dengan Judul Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus : PKP2A II LAN kota Makassar. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai studi kasus PKP2A II LAN Kota Makassar.

Sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti tidak jauh berbeda pada metode penelitiannya yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk lebih jelas detail terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Dilakukan Penulis

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Keterangan
1	Charolena Jaishartine (Universitas Mulawarman) Jenis karya ilmiah : Jurnal	Peran Kepala Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Malinau	Mengetahui tentang peran Kepala Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Malinau	1. Jenis penelitian : Deskriptif Kualitatif 2. Fokus Penelitian : Peran pemimpin, meningkatkan kinerja pegawai 3. Teknik pengumpulan data : Wawancara, observasi, dan dokumentasi
2	Susanti Bunga Jenis karya ilmiah : Jurnal	Kinerja Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Tobelo Selatan	Mengetahui dan menggambarkan secara jelas tentang kinerja kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tobelo Selatan	1. Jenis penelitian deskriptif kualitatif 2. Fokus Penelitian : Kinerja kepemimpinan dan kinerja pegawai. 3. Teknik pengumpulan data : Wawancara, observasi, dan dokumentasi
3	Reza Hafikar Jenis karya ilmiah : Jurnal	Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja	Mengetahui peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai	1. Jenis penelitian : Deskriptif Kualitatif 2. Fokus Penelitian : peran pemimpin

		Pegawai (Studi Kasus : PKP2A II LAN kota Makassar		interpersonal role , Decision Making, Informational role. 3. Teknik pengumpulan data : Wawancara, observasi, studi dokumen.
--	--	---	--	--

B. Kajian Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya (Kusumo, 2008: 111). Menurut Istiqlal (2009: 171) mengemukakan bahwa kinerja (performance) adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja.

Mangkuprawira (2007) dalam Edy (2008: 164-165) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi yang bersangkutan. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Kinerja adalah kesungguhan usaha yang dilakukan seseorang, yang berdampak pada hasil yang diperoleh (Asmani, 2012: 130). Mangkuprawira (2007) dalam Edy (2008: 164-165) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai

serta organisasi yang bersangkutan. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Hasibuan (2001) dalam Mauli dan kawan-kawan, (2012: 12) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Prawirosentono (1999) dalam Sinambela (2012: 5) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Berdasarkan rumusan tersebut menjelaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konsep manajemen, sumber daya manusia di perusahaan/lembaga harus dapat memanfaatkan sepenuhnya dan meningkatkan daya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktivitas, diikuti dengan penciptaan kerja berkualitas hubungan dengan konotasi menyenangkan, penuh toleransi dan saling membangun. Memanfaatkan sumber daya manusia pengembangan diwujudkan memahami struktur organisasi dan pengembangan tenaga kerja yang berkualitas baik yang sebenarnya dan potensi. Kinerja tidak hanya produktivitas karena kekhawatiran kinerja yang dimiliki perilaku alami untuk bertindak secara bebas sesuai keinginannya, perilaku ini masih bebas untuk bertindak tidak dapat dipisahkan dari segi pegawai peran formal untuk meningkatkan fungsi efektif organisasi (Purnama, 2013: 87).

b. Pengertian Pegawai

Berdasarkan pemahaman di atas, terlihat bahwa kinerja pegawai adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh pegawai sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Oleh karenanya perusahaan dapat mengetahui perkembangan perusahaannya dengan cara melihat hasil penilaian kinerja pegawai. Berdasarkan pemahaman tersebut maka penilaian terhadap kinerja pegawai adalah salah satu hal yang strategis yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating* atau "*performance appraisal*". Menurut Munandar (2008: 287) penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau pegawai (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Berdasarkan pengertian di atas, terkandung pengertian bahwa penilaian kinerja sebagai suatu proses yang sistematis adalah terkait dengan adanya kejelasan tujuan, tahap-tahap pelaksanaan, metode serta kurun waktu penilaian kinerja pegawai. Adapun perilaku pegawai yang dinilai meliputi perilaku yang nampak maupun perilaku tak nampak. Perilaku yang nampak dalam hal ini mencerminkan hasil kerja yang dapat dilihat dan dapat berwujud sebagai hasil kerja (*performance*), kemampuan (*ability*), dan semangat (*motivation*). Adapun perilaku pegawai yang tak nampak dapat berupa potensi, yakni kemampuan serta

kesediaan yang terpendam dalam diri seorang pegawai dan masih dapat dikembangkan lebih lanjut.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya, orang sering kali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (Sudarmanto, 2009: 7).

c. Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap kinerja pegawai sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan ransangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut Khaerul Umam (2010: 189) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008: 36), kinerja adalah nilai dari sekelompok perilaku pegawai yang berkontribusi, baik positif atau negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi pegawai, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan (Rivai dan Sagala, 2009: 549).

Simanjuntak mengemukakan (2011: 108) penilaian kinerja merupakan suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau unit-unit kerja dalam satu organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluation and controlling*).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti dikemukakan Amstrong dan Baron (1998: 16) dalam Satori dan Suryana (2013: 36), yaitu sebagai berikut: (1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu; (2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader; (3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerjanya; (4) *Sytem factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi; dan (5) *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Manulang (1981) dalam Sukmawati (2008: 179) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu. Menurut Rivai dan kawan-kawan, (2005: 18) mengemukakan bahwa penilaian kerja merupakan kajian sistematis tentang kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Sigit (2003) dalam Rosalina (2008: 200) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah penilaian judgmental terhadap watak pemegang pekerjaan, perilakunya, atau pelaksanaan penyelesaian pekerjaan sebagai basis untuk membuat keputusan personalia yang penting. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pegawai. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).

d. Indikator Kinerja

Sapardianto (2013: 95) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pegawai berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebuah organisasi dapat dikatakan solid salah satunya adalah jika organisasi tersebut memiliki kinerja organisasi yang baik. Kinerja dapat diartikan sebuah tingkat pencapaian hasil atau tujuan organisasi, tingkat pencapaian misi organisasi, dan tingkat pencapaian pelaksanaan tugas secara aktual.

Rivai dan Sagala (2009: 549) menyatakan bahwa salah satu diantara metode yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara

melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja organisasi yang dicerminkan oleh kinerja pegawai atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan diukur.

Sistem pengukuran kinerja membantu pimpinan dalam memantau implementasi strategis kegiatan dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan atau hukuman, akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi (Sedarmayanti, 2013: 196).

Bernadin (dalam Sudarmanto, 2009: 12) menyampaikan terdapat enam dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu:

- 1) *Quality*. Dimensi ini terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi tujuan.
- 2) *Quantity*. Dimensi ini terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness*. Dimensi ini terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost-effectiveness*. Dimensi ini terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi seperti orang, uang, material, teknologi dan lainnya dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.

- 5) *Need for supervision*. Dimensi ini terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- 6) *Interpersonal impact*. Dimensi ini terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

2. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Dalam pengertian awam, pengawasan dapat diartikan sebagai perbuatan untuk melihat dan memonitor terhadap orang agar ia berbuat sesuai dengan kehendak yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan dalam ilmu manajemen, pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang merupakan faktor penentu bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Menurut Sule dan Saefullah (2005: 317) mendefinisikan bahwa pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Iman dan Siswandi (2009: 195) mengemukakan bahwa pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara yang membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang diharapkan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan.

Reksohadirdjo (2008: 63) juga mengemukakan bahwa pengawasan merupakan usaha memberikan petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Sementara, Terry dan Leslie berpendapat bahwa

pengawasan adalah bentuk pemeriksaan untuk memastikan bahwa apa yang sudah di kerjakan dan apa yang dimaksudkan untuk membuat sang menejer waspada terhadap suatu persoalan potensial sebelum persoalan itu menjadi serius. Sarwoto (2010: 94) menyatakan bahwa pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan atau hasil yang di kehendaki.

Fathoni (2006: 30) mendefinisikan bahwa pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan aparat atau unit bertindak atas nama pimpinan organisasi dan bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan organisasi untuk menilai kemandirian dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan serta hasil kerja yang dikehendaki.

b. Jenis-Jenis Pengawasan

Pada dasarnya ada beberapa jenis pengawasan yang dapat dilakukan (Manullang, 1995) antara lain adalah sebagai berikut:

1) Pengawasan Intern dan Ektern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan orang atau badan yang ada didalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan. Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat (built in control) atau pengawasan yang dilakukan secara

rutin oleh inspektorat jendral pada setiap setiap kementerian atau inspektorat wilayah untuk setiap daerah yang ada di Indonesia. Dengan menempatkannya dibawah pengawasan Kementerian Dalam Negeri.

Pengawasan ekstern adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada diluar unit organisasi yang diawasi. Dalam hal ini di Indonesia adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang merupakan lembaga tinggi negara yang terlepas dari pengaruh kekuasaan manapun. Dalam menjalankan tugasnya BPK tidak mengabaikan hasil laporan pemeriksaan aparat pengawas intern pemerintah, sehingga sudah sepantasnya diantara keduanya perlu terwujud harmonisasi dalam proses pengawasan keuangan negara. Proses harmonisasi demikian tidak mengurangi independensi BPK untuk tidak memihak dan menilai secara obyektif aktivitas pemerintahan.

2) Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan keuangan negara yang membebankan dan merugikan negara lebih besar. Disisi lain, pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana mestinya atau yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal. Disisi lain, pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan. Pengawasan model ini biasanya dilakukan pada akhir

tahun anggaran, dimana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan melalui laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadi penyimpangan.

3) Pengawasan Aktif atau Pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk pengawasan yang dilakukan ditempat kegiatan yang bersangkutan. hal ini berbeda dengan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggungjawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran. Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah sesuai dengan peraturan, tidak kadarluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya. Sementara, hak berdasarkan pemriksaan kebenaran material mengenai maksud tujuan pengeluaran (*doelmatigheid*) adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.

Pengawasan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) dan kebenaran pengawasan material mengenai maksud dan tujuan pengeluaran (*doelmatigrheid*) dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya korupsi, penyelewengan, dan pemborosan anggaran negara yang dituju pada aparatur atau pegawai negeri. Dengan dijalankan pengawasan tersebut diharapkan pengelolaan dan pertanggung jawaban anggaran dan kebijakan dapat berjalan sebagaimana direncanakan. Pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa macam tergantung dari mana pengawasan tersebut ditinjau. Menurut Djati Julitiarsa (1998: 106) pengawasan dapat dibedakan

menjadi beberapa macam, tergantung dari sudut pandang mana pengawasan itu ditinjau.

- 1) Dari sudut subyek yang mengawasi
 - a) Pengawasan internal dan pengawasan eksternal.
 - b) Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.
 - c) Pengawasan formal dan pengawasan informal.
 - d) Pengawasan manajerial dan pengawasan staf.

- 2) Dari sudut obyek yang diawasi
 - a) Material dan produk jadi/setengah jadi, yang sasarannya meliputi:
 - i. Kualitas dari material, produk jadi/setengah jadi, dengan menggunakan suatu standar kualitas.
 - ii. Kuantitas dari material, produk jadi/setengah jadi, dengan menggunakan suatu standar kuantitas.
 - iii. Penyimpangan barang di gudang, misal dengan adanya persediaan besi di gudang.
 - b) Keuangan dan biaya, yang sasarannya meliputi:
 - i. Anggaran dan pelaksanaannya.
 - ii. Biaya-biaya yang dikeluarkan.
 - iii. Pendapatan atau penerimaan dalam bentuk uang (tunai/piutang atau kredit).
 - c) Waktu (*time*), yang sasarannya meliputi:
 - i. Penggunaan waktu atau *time use*.
 - ii. Pemberian waktu atau *timing*.

iii. Kecepatan atau *speed*.

d) Personalia, yang sarasanya meliputi:

- i. Kejujuran.
- ii. Kesetiaan.
- iii. Kerajinan.
- iv. Tingkah laku.
- v. Kesetiakawanan.

3) Waktu pengawasan

- a) Pengawasan preventif, dilakukan pada waktu sebelum terjadinya penyimpangan atau kesalahan.
- b) Pengawasan represif, dilakukan pada waktu sudah terjadi penyimpangan atau kesalahan.

4) Sistem pengawasan

a) Inspektif

Yaitu melaksanakan pemeriksaan setempat (*on the spot*), guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.

b) Komparatif

yaitu membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang ada.

c) Verifikatif

Yaitu pemeriksaan yang dilakukan staf terutama dalam bidang keuangan dan atau material.

d) Investigatif

Yaitu melakukan penyelidikan untuk mengetahui atau membongkar terjadinya penyelewengan-penyelewengan yang tersembunyi.

T. Hani Handoko juga membagi tiga jenis pengawasan (2003: 361) menyatakan bahwa, “ada tiga tipe dasar pengawasan”, yaitu:

- 1) Pengawasan pendahuluan.
- 2) Pengawasan concurrent.
- 3) Pengawasan umpan balik.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengawasan pendahuluan

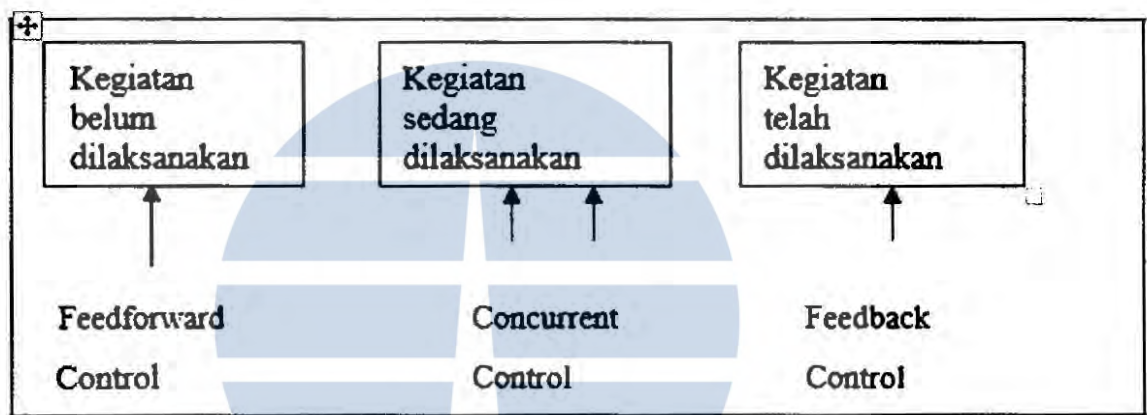
Atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah atau penyimpangan dari suatu standar atau tujuan serta memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah dan mengambil suatu tindakan yang diperlukan sebelum masalah muncul atau terjadi. Pengawasan ini bersifat preventif artinya tindakan pencegahan sebelum munculnya suatu permasalahan atau penyimpangan.

2) Pengawasan *concurrent*

Pengawasan ini dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini sering disebut dengan pengawasan “Ya, Tidak”. *Screening Control* atau “berhenti, terus”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Sehingga memerlukan suatu prosedur yang harus dipenuhi sebelum kegiatan dilanjutkan.

3) Pengawasan umpan balik

Pengawasan ini dikenal sebagai *past-action controls*, yang bertujuan untuk mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab dari penyimpangan atau kesalahan dicari tahu kemudian penemuan-penemuan tersebut dapat diterapkan pada kegiatan-kegiatan yang serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.



Gambar 2. 1. Tiga Tipe Pengawasan T. Hani Handoko (2003: 362).

Maringan M. Simbolon (2004: 62) membagi pengawasan dalam empat macam, yaitu:

- 1) Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*).
- 2) Pengawasan dari luar organisasi (*external control*).
- 3) Pengawasan Preventif.
- 4) Pengawasan Represif.

Adapun mengenai keempat macam pengawasan di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*)

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit ini bertindak atas nama pimpinan organisasi.

2) Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama atasan pimpinan organisasi itu atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya, misalnya pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara.

3) Pengawasan Preventif

Pengawasan ini adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana dilaksanakan. Maksudnya adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan.

4) Pengawasan Represif

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksudnya adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Hadari Nawawi (1995: 24) membagi tentang pelaksanaan pengawasan didalam administrasi atau manajemen negara/pemerintahan sebagai berikut :

- 1) Pengawasan fungsional.
- 2) Pengawasan politik.
- 3) Pengawasan yang dilakukan BPK.
- 4) Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya.

5) Pengawasan melekat.

Adapun mengenai macam-macam pengawasan di atas, akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Pengawasan fungsional

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang ditugaskan melakukan pengawasan seperti BPKP, Irjenbang, Irjen Departemen dan aparat pengawasan fungsional lainnya di Lembaga Pemerintahan Non Departemen atau Instansi Pemerintah lainnya.

2) Pengawasan politik

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

3) Pengawasan yang dilakukan BPK

4) Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya.

5) Pengawasan melekat

Yaitu pengawasan yang dilaksanakan oleh atasan langsung terhadap bawahannya.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa jenis pengawasan yaitu:

1) Pengawasan menurut pelaksanaannya

- a) Pengawasan intern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pihak dalam organisasi itu sendiri.
- b) Pengawasan ekstern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar organisasi.

2) Pengawasan menurut cara melaksanakannya

- a) Pengawasan langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung.
 - b) Pengawasan tidak langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan terhadap laporan-laporan yang dibuat.
- 3) Pengawasan menurut waktunya
- a) Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai.
 - b) Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan.
 - c) Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan dilakukan.

c. Maksud dan Tujuan Pengawasan

Adapun maksud dari pengawasan tersebut adalah untuk mencegah atau untuk memperbaiki terjadinya penyimpangan, ketidaksesuaian dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orang, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan. Adapun tujuan dari pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan di peroleh secara berdaya guna (efesien) dan hasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya (Simbolon, 2004: 62). Sedangkan menurut Kadarman dan Udaya (2001: 159) tujuan pengawasan adalah untuk melihat dan mengetahui kelemahan dan kesalahan untuk kemudiandikoreksi dan mencegah pengulangannya.

Menurut Sitomorang dan Juhir (1994: 22) maksud pengawasan adalah untuk:

- 1) Mengetahui jalannya pekerjaan apakah suatu pekerjaan sudah dapat dikatakan lancar atau tidak.

- 2) Memperbaiki masalah-masalah yang dibuat oleh pegawai dan melakukan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atauantisipasi akan timbulnya masalah-masalah yang baru.
- 3) Mengetahui apakah budget yang telah ada dalam rencana, terarah kepada sasaran sesuai dengan yang telah direncanakan.
- 4) Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam planning atau tidak.
- 5) Mengetahui hasil pekerjaan sebanding dengan apa yang telah ditetapkan dalam planning dan standard yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Tipe-Tipe dan Teknik Pengawasan

Menurut Handoko (2003: 361-362) ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu:

1) Pengawasan Pendahuluan (Feedforward control)

Pengawasan yang dirancang untuk menantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan standard atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

a. Pengawasan *concurrent*

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan seperti ini merupakan proses dimana suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai suatu ketepatan dari pelaksanaan tujuan.

b. Pengawasan Umpan Balik (Feedback Control)

Pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah di selesaikan. Dari ketiga bentuk pengawasan tersebut ini semua sangat

berguna bagi manajemen, khususnya pengawasan pendahuluan dan pengawasan concurrent, dimana hal ini dapat memungkinkan manajemen untuk membuat tindakan koreksi dan tetap mencapai tujuan.

e. Fungsi Pengawasan

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan telah dilakukan sesuai dengan rencana semula. Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dan yang seharusnya terjadi. Bila ternyata terdapat penyimpangan-penyimpangan atau hambatan-hambatan maka segera akan diambil tindakan koreksi. Agar dapat efektif mencapai tujuan, pengawasan tidak hanya dilakukan pada akhir proses manajemen saja, akan tetapi dilakukan dan berada pada setiap tingkatan proses manajemen.

Dengan demikian, pengawasan akan memberikan nilai tambah bagi peningkatan kinerja organisasi. Secara umum pengawasan membantu manajemen dalam tiga hal yaitu: (a) meningkatkan kinerja organisasi; (b) memberi opini atas kinerja organisasi; dan (c) mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.

Ketiga hal tersebut dilakukan dengan cara memberikan informasi yang dibutuhkan oleh manajer secara tepat dan memberikan keyakinan akan pencapaian rencana yang telah ditetapkan. Menurut Sule dan Saefullah (2005: 317) mengemukakan bahwa fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Suatu hal yang termasuk kedalam fungsi pengawasan

adalah identifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan, dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai. Sebagai kesimpulan fungsi pengawasan diperlukan untuk memastikan apa yang telah direncanakan dan dikoordinasikan sudah berjalan sebagaimana mestinya atau tidak. Jika tidak berjalan sebagaimana mestinya maka fungsi pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalan agar tetap mencapai apa yang telah direncanakan. Fungsi dari pengawasan sendiri adalah:

- 1) Untuk menilai apakah pengendalian telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
- 2) Untuk menilai apakah yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
- 3) Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
- 5) Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan adalah suatu kegiatan yang dapat membantu seluruh manajemen dalam penyelesaian tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisa, penilaian, rekomendasi dan pencapaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Sehingga manajemen dapat mengetahui apakah sistem pengendalian yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan efektif untuk memperoleh keadaan sesungguhnya.

f. Tahap-Tahap Pengawasan

Proses pengawasan terdiri beberapa tindakan tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Adapapun langkah-langkah pokok ini meliputi:

- 1) Tahap penetapan standar. Tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksana kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan bentuk standar yang umum yaitu: Standar Phisik; Standar Moneter; dan Standar waktu.
- 2) Tahap penentuan pengukuran pelaksana kegiatan. Digunakan sebagai dasar atas pelaksana kegiatan yang dilakukan secara tepat.
- 3) Tahap pengukuran pelaksana kegiatan. Beberapa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa atas pengamatan I laporan, metode, pengajuan, dan sampel.
- 4) Tahap perbandingan pelaksana dengan standar dan analisa penyimpangan. Dengan digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisa mengapa bisa terjadi hal demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan bagi manajer.
- 5) Tahap pengambilan tindakan koreksi. Bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan, dimana perlu ada perbaikan dalam pelaksana.

g. Prinsip Pengawasan

Pengawasan terdiri dari beberapa kegiatan untuk membuat agar segala penyelenggaraan kegiatan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab dapat berlangsung dan berhasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro (1998: 104) mengatakan bahwa prinsip-prinsip dasar dalam pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya rencana tertentu dalam pengawasan Dengan adanya rencana yang matang akan merupakan standar atau alat pengukur terhadap berhasil tidaknya pengawasan.
- 2) Adanya pemberian instruksi atau perintah serta wewenang kepada bawahan.
- 3) Dapat merefleksikan berbagai sifat dan kebutuhan dari berbagai kegiatan yang diawasi. Sebab masing-masing kegiatan seperti produksi, pemasaran, keuangan dan sebagainya memerlukan sistem pengawasan tertentu sesuai dengan bidangnya.
- 4) Dapat segera dilaporkan adanya berbagai bentuk penyimpangan.
- 5) Pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis dan ekonomis.
- 6) Dapat merefleksikan pola organisasi. Misal setiap kegiatan pegawai harus tergambar dalam struktur organisasi atau terhadap setiap bagian yang ada harus ada standar daripada biaya dalam jumlah tertentu apabila terjadi penyimpangan, sehingga apabila penyimpangannya melebihi standar disebut tidak wajar lagi.
- 7) Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif yakni segera mengetahui apa yang salah, dimana terjadinya kesalahan tersebut serta siapa yang bertanggung jawab.

Sedangkan Manullang (2005: 173) mengungkapkan bahwa:

“Untuk mendapatkan sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan, yang merupakan *condition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang-wewenang kepada bawahan”.

Manullang (2005: 174), maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut:

- 1) Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- 2) Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
- 3) Fleksibel.
- 4) Dapat merefleksikan pola organisasi.
- 5) Ekonomis.
- 6) Dapat dimengerti.
- 7) Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengawasan antara lain: adanya perencanaan, dapat mencerminkan kebutuhan dari kegiatan yang diawasi, dapat segera dilaporkan apabila ada penyimpangan, bersifat ekonomis dan fleksibel, dapat menjamin adanya tindakan koreksi.

Dengan adanya prinsip-prinsip pengawasan tersebut diharapkan pimpinan saat melaksanakan pengawasan pada pelaksanaan pekerjaan, pekerjaan tersebut dapat berjalan efektif. Untuk itu pengawas hendaknya dan seharusnya mengetahui dan memahami sistem pengawasan yang dianut organisasinya atau perusahaannya. Pelaksanaannya harus sesuai dengan kebutuhan yang berlaku, tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi dari pengawas. Sehingga pelaksanaan pengawasan akan betul-betul berjalan secara obyektif dan menggambarkan hal yang sebenarnya terjadi demi pencapaian tujuan organisasi.

h. Hambatan Pengawasan

Dalam pelaksanaan suatu kegiatan pastilah ditemui suatu kendala atau masalah dalam upaya pencapaian tujuannya. Tidak terkecuali dengan kegiatan pengawasan. Hambatan atau tidak bermanfaatnya pengawasan dapat terjadi oleh beberapa hal. Muchsan (2000: 42), mengungkapkan tidak bermanfaatnya pengawasan melekat dapat terjadi karena:

- 1) Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung. Hal ini dapat terjadi karena:
 - a) Pimpinan tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang cukup, baik dari segi manajerial maupun technical skill.
 - b) Kelemahan mental pimpinan, sehingga tidak mungkin memiliki kepemimpinan yang tangguh, yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.
 - c) Adanya budaya pakewuh, yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apalagi menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya yang melakukan kesalahan.
 - d) Nepotisme sistem, yang mengakibatkan obyektivitas pengawasan sulit terwujud, karena pihak yang diawasi dan yang mengawasi masih terikat ikatan yang kuat yang sangat kuat.
- 2) Melemahnya sistem pengendalian manajemen Hal ini dapat terjadi apabila:
 - a) Mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik.
 - b) Kesungguhan dan kualitas kerja para pegawai kurang baik, misalnya banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penyebab terjadinya suatu permasalahan dapat pelaksanaan pengawasan yaitu:

- 1) Faktor intern, yaitu dari faktor si pengawas.
- 2) Faktor eksternal, yaitu dari luar pimpinan, misalnya pegawai atau bawahan.

i. Upaya Meningkatkan Pengawasan

Sujanto (1989: 36) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melekat, maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL) dan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Ada dua cara yang perlu dilakukan yaitu:

1) Faktor intern yaitu kualitas pimpinan atau manajer

Upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan mutu pimpinan secara menyeluruh. Ini berarti pembinaan pegawai betul-betul dibenahi, antara lain dengan mewujudkan secara nyata yang dinamakan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

2) Faktor ekstern

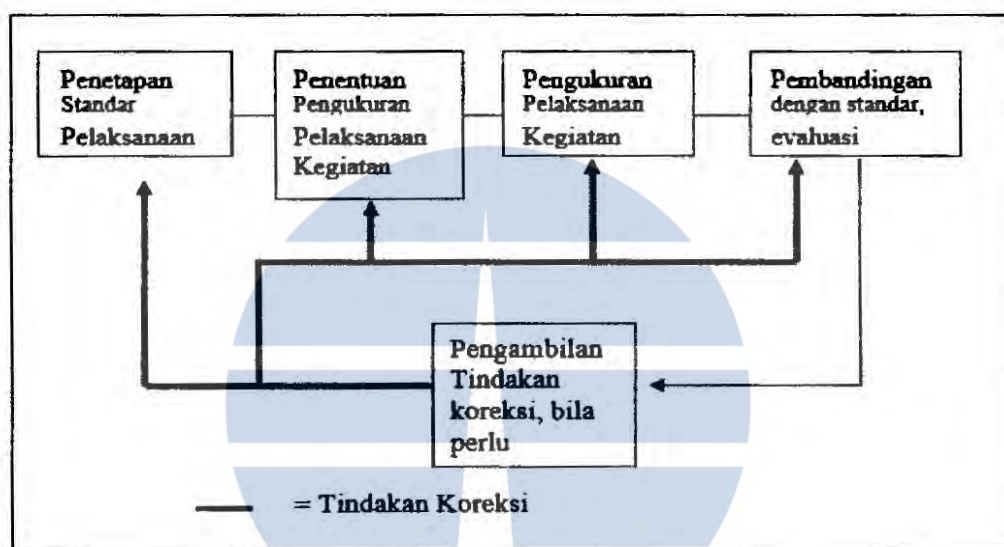
Upaya yang dapat dilakukan adalah membudayakan pengawasan dalam sistem administrasi dan manajemen dalam segala bidang.

j. Proses Pengawasan

Dalam melaksanakan suatu tugas tertentu selalu terdapat urutan atau tahapan pelaksanaan tugas. Demikian pula dengan pengawasan, untuk mempermudah pelaksanaan dalam mencapai tujuan. Tahap-tahap tersebut seperti diungkapkan oleh T. Hani Handoko (2003: 363) yaitu:

- 1) Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).

- 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
- 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.
- 4) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
- 5) Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.



Gambar 2. 2. Proses Pengawasan. T. Hani Handoko (2003: 363).

Tahap-tahap ini akan diperinci sebagai berikut :

Tahap 1: Penetapan standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang digunakan sebagai patokan untuk menilai hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penyelesaian pekerjaan, anggaran, keselamatan kerja dan sebagainya.

Tiga bentuk standar yang umum yang diungkapkan T. Hani Handoko (2003: 363) adalah:

- 1) *Standar-standar fisik*, meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah pekerjaan atau kualitas pekerjaan.
- 2) *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya, biaya pekerjaan dan sejenisnya.
- 3) *Standar-standar waktu*, meliputi produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Sedangkan tipe standar menurut Maringan M. Simbolon (2004 : 73), antara lain:

- 1) Standar fisik, misal hasil jam kerja setiap unit, hasil muatan tiap km, hasil produksi tiap mesin.
- 2) Standar biaya, misal biaya tenaga kerja tiap unit/tiap jam, biaya material tiap unit.
- 3) Standar modal, misal penerapan ukuran uang terhadap kendaraan fisik.
- 4) Standar pendapatan, misal tarif tiap penumpang bis tiap km.
- 5) Standar program, misal suatu program tertentu untuk perbaikan mutu barang.
- 6) Standar yang tak dapat diraba, misal apakah standar yang digunakan untuk menentukan seseorang menduduki jabatan yang tepat ?
- 7) Standar sasaran yaitu sasaran apakah yang ingin dicapai baik kuantitatif maupun kualitatif.

Setiap tipe standar dapat dinyatakan dalam bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan pimpinan untuk dapat lebih mudah mengkomunikasikan dengan bawahan secara lebih jelas. Namun standar yang tidak dapat dihitung atau bersifat kualitatif juga memiliki peran penting. Pengawasan kualitatif

akan lebih sulit dicapai. Contohnya standar kesehatan, kerja sama, berpakaian yang pantas dalam bekerja dan lain-lain.

Tahap 2 : Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

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

Tahap 3 : Pengukuran pelaksanaan kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu, pengamatan, laporan-laporan baik lisan dan tertulis, metoda-metoda otomatis, inspeksi, pengujian (tes), dan atau dengan pengambilan sampel. Banyak perusahaan menggunakan pemeriksaan intern (*internal auditor*) sebagai pelaksana pengukuran.

Tahap 4 : Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan.

Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (*deviasi*). Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai. Bagaimana pentingnya hal ini bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

Tahap 5 : Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

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

Menurut T. Hani Handoko (2003 : 365), tindakan koreksi dapat dilakukan dengan:

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

k. Pentingnya Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan itu, serta menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Namun sebaliknya, sebaik apapun rencana yang telah ditetapkan akan tidak berarti apa-apa bila tanpa adanya pengawasan. Oleh sebab itu perencanaan dan pengawasan memiliki hubungan yang sangat erat. Disebutkan oleh H. Koontz dan C.O. Donnell bahwa

antara perencanaan dan pengawasan ibarat seperti kedua sisi mata uang yang sama (*planning and controlling are the two sides of the same coin*).

Demikian pula pendapat yang disampaikan oleh Djati Julitriarsa dan John Suprihanto (1998: 101) bahwa:

“Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan kesalahan-kesalahan akan terus berlangsung dan semakin membengkak. Sehingga tiba-tiba kesalahan tersebut sudah sangat berat dan sulit diatasi. Dengan demikian bukan hanya tujuan yang tidak tercapai, namun kemungkinan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar”.

Winardi (2002 : 379) juga mengemukakan perlunya pengawasan sebagai berikut:

“Adalah wajar apabila terdapat adanya kekeliruan tertentu, kegagalan-kegagalan dan petunjuk-petunjuk yang tidak efektif sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan daripada tujuan yang ingin dicapai”.

I. Pengawasan Melekat

Menurut Hadari Nawawi (1995: 20) pengertian pengawasan pimpinan sama dengan pengawasan melekat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung. Hadari Nawawi (1995: 8) juga berpendapat bahwa:

“Pengawasan melekat merupakan proses pemantauan, memeriksa, dan mengevaluasi yang dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan unit organisasi kecil organisasi kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk diperbaiki atau disarankan oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan”.

Pengawasan melekat (Waskat) sebagai salah satu kegiatan pengawasan/control merupakan tanggung jawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen/administrasi yang sehat di lingkungan sebuah organisasi Waskat memungkinkan kontrol dilaksanakan sedini mungkin untuk mencegah terjadinya kekeliruan dan penyimpangan. Demikian pula jika telah terjadi kekurangan atau penyimpangan, sebelum terjadi keadaan yang lebih buruk dapat diambil suatu

kegiatan atau langkah-langkah untuk mengatasinya. Fungsi pengawasan dalam arti waskat dapat dilakukan setiap saat, baik selama proses administrasi berlangsung maupun setelah berakhir. Untuk itu waskat harus diusahakan meliputi seluruh pelaksanaan tugas pokok dan faktor-faktor penunjangnya. Ruang lingkup yang harus disentuh dalam pelaksanaan waskat, seperti yang diungkapkan Hadari Nawawi (1994: 116-118) antara lain:

1) Struktur Organisasi

Pemantauan terhadap struktur organisasi oleh seorang administrator/atasan langsung adalah untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas setiap unit/satuan kerja dalam mewujudkan tugas pokok organisasi di bidang masing-masing:

- a) Apakah struktur telah menampung seluruh tugas pokok organisasi, dengan pembagian dan pembedangan kerja yang jelas antar unit/satuan kerja yang ada?
- b) Apakah wewenang telah cukup dilimpahkan dan bagaimana pelaksanaan penyampaian pertanggungjawaban dalam mempergunakan wewenang tersebut ?
- c) Apakah mekanisme dan prosedur kerja dipatuhi, dalam arti apakah tugas-tugas berjalan lancar atau sebaliknya ?

2) Perencanaan

- a) Apakah perencanaan sudah dibuat untuk mewujudkan tugas pokok organisasi yang realistis untuk mencapai tujuannya?

- b) Apakah perencanaan telah memungkinkan semua unit/satuan kerja berpartisipasi untuk menghasilkan sesuatu yang menunjang pencapaian tujuan organisasi?
- c) Bagaimana pengaturan urutan prioritas di dalam perencanaan, baik berdasarkan bobotnya untuk mewujudkan tujuan organisasi maupun karena faktor dana, personil dan lain-lain?
- d) Apakah penyusunan perencanaan telah menampung kreatifitas, inisiatif, gagasan dan aspirasi dari bawah, atau apakah sekadar disodorkan dari atas untuk dilaksanakan?

3) Pembinaan Personel

- a) Bagaimana disiplin, loyalitas dan dedikasi personel terhadap organisasi, yang terlihat dari semangat dan moral kerjanya dalam melaksanakan tugas pokok masing-masing?
- b) Bagaimana tingkat produktivitas kerja setiap personel dan bagaimana pengaruh tingkat ketrampilan/keahlian profesionalitas terhadap prestasi yang dicapainya?
- c) Apakah ada usaha-usaha personel untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan/keahlian dan profesionalismenya dalam bekerja?
- d) Apakah pelayanan hak personel telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang mengaturnya?
- e) Apakah personel diperlengkapi dengan peralatan kerja dan bagaimana kemampuan mempergunakan dan memeliharanya agar berfungsi setiap kali diperlukan ?

4) Keuangan

- a) Apakah keuangan cukup disediakan untuk mewujudkan kerja, dan bagaimana wewenang dan tanggung jawab mengelolanya?
- b) Apakah telah dikelola dengan langkah-langkah yang benar, atau apakah proses penerimaan, pengeluaran dan penyimpanan keuangan dilakukan sesuai ketentuan yang ada?
- c) Apakah tidak terjadi pemborosan dan kebocoran dalam penggunaannya untuk mewujudkan tugas pokok organisasi?

5) Perbekalan

- a) Apakah prasarana dan sarana untuk mewujudkan tugas-tugas pokok cukup tersedia, jika tidak prasarana atau sarana apa yang paling utama dan bagaimana mengadakannya agar tidak menjadi hambatan?
- b) Apakah prosedur pengadaan, penyimpanan, pemakaian dan pemeliharannya sudah dikelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku?
- c) Apakah tidak terjadi pemborosan dan kebocoran dalam pendayagunaan sarana yang tersedia?

5) Produktivitas

- a) Apakah lima sumber kerja yang terdiri dari : penggunaan pikiran, tenaga fisik, metode/cara bekerja, waktu dan bahan telah digunakan secara efisien dan hemat dalam arti secara minimal, wajar dan tidak bersifat pemborosan?
- b) Apakah produksi yang dihasilkan memiliki kualitas terbaik atau apakah masih dapat ditingkatkan, namun tetap dalam prinsip output harus lebih besar dari input ?
- c) Bagaimana proses memasarkannya agar output yang telah dicapai tidak saja dapat dipertahankan, tetapi juga terus menerus meningkat?

Perlunya pengawasan pimpinan adalah untuk mencegah sedini mungkin kekeliruan-kekeliruan yang dilakukan bawahan baik sengaja atau tidak. Seperti yang diungkapkan oleh Hadari Nawawi (1995: 26) tujuan dari pengawasan melekat adalah:

- 1) Mewujudkan daya guna, hasil guna dan tepat guna dalam upaya mencapai sasaran-sasaran di dalam program-program pemerintahan.
- 2) Untuk mencegah sedini mungkin terjadinya masalah korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan, pemungutan liar dan berbagai bentuk penyelewengan lainnya di lingkungan aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.
- 3) Dalam pelaksanaan sehari-hari, atasan langsung mengetahui kegiatan nyata tentang setiap aspek dan permasalahan dalam pelaksanaan tugas bawahannya di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing.

Sedangkan Manullang (2005: 173) mengungkapkan bahwa:

“Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang”.

Mengingat arti pentingnya kegiatan pengawasan pimpinan di dalam usaha pencapaian tujuan organisasi maka kegiatan pengawasan perlu ditingkatkan sebagai suatu kesatuan yang tidak terpisahkan di kegiatan manajemen, baik itu organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Apabila suatu unit kerja tidak melakukan pengawasan dengan baik, maka akan mendorong timbulnya

penyimpangan penyimpangan baik disengaja atau tidak disengaja. Hal ini akan merugikan kepentingan organisasi bahkan mengganggu kelancaran pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pengawasan pimpinan hendaknya dilakukan secara intensif dan sesering mungkin baik secara tertulis maupun lisan.

m. Pengawasan Efektif

Agar sistem pengawasan benar-benar efektif artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya-tidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana. Manullang (2005: 174) mengungkapkan bahwa "Suatu sistem pengawasan yang efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya".

Pelaksanaan pengawasan efektif merupakan salah satu refleksi dari efektifitas manajerial seorang pimpinan. Sistem pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan haruslah efektif, agar tujuan dari kegiatan pengawasan dapat tercapai. Kriteria-kriteria pengawasan yang efektif oleh T. Hani Handoko (1995: 373-374) antara lain:

- 1) Akurat.
- 2) Tepat waktu.
- 3) Obyektif.
- 4) Terpusat pada titik pengawasan strategic.
- 5) Realistik secara ekonomis.
- 6) Realistik secara organisasional.

- 7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi.
- 8) Fleksibel.
- 9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional.
- 10) Diterima para anggota organisasi.

Kesepuluh kriteria tersebut di atas akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2) Tepat waktu

Informasi dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

3) Obyektif

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

4) Terpusat pada titik pengawasan strategik

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan fatal.

5) Realistik secara ekonomis

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

6) Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok dengan atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi karena setiap tahap proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses dan kegagalan keseluruhan operasi, dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang membutuhkan.

8) Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan kesalahan dan tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

10) Diterima para anggota organisasi

Pengawasan dapat menunjukkan letak kesalahan dan penyimpangan dari pegawai-pegawainya, sehingga dapat diterima dan dimengerti oleh anggotanya.

Maringan M. Simbolon (2004: 70) mengungkapkan syarat-syarat pengawasan yang efektif, antara lain:

- 1) Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang.
- 2) Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.
- 3) Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting.
- 4) Pengawasan harus obyektif.

- 5) Pengawasan harus luwes (fleksibel).
- 6) Pengawasan harus hemat.
- 7) Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).

Ketujuh syarat pengawasan efektif, akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang.

Semua sistem dan teknik pengawasan harus menggambarkan /menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud dari pengawasan ialah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana. Di samping itu, pengawasan harus dikaitkan pula dengan kedudukan/jabatan seseorang yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan harus dibedakan sesuai dengan kedudukan orangnya.

- 2) Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.

Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manajer pengawasan dan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya.

- 3) Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting.

Pengawasan dapat menunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang berdasar prinsip pengawasan. Oleh karena itu penyimpangan harus diteliti dalam praktek, berdasarkan atas prinsip - prinsip pengawasan terhadap hal-hal yang penting/kritis.

- 4) Pengawasan harus obyektif.

Pengawasan yang obyektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang obyektif yang ditentukan sebelumnya. Standar obyektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan dapat bersifat kualitatif (sukar dihitung).

5) Pengawasan harus luwes (fleksibel).

Dengan adanya pengawasan dimungkinkan adanya perubahan rencana terhadap hal-hal yang tidak terduga-duga sebelumnya. Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternatif sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi.

6) Pengawasan harus hemat.

Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relatif hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan lebih kecil dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan.

7) Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).

Pengawasan tidak akan membawa arti apabila tidak membawa tindakan perbaikan. Sistem pengawasan yang efektif ialah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka tampak jelas kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikan.

n. Prosedur Pengawasan

Ada beberapa prosedur dalam pengawasan, seperti yang diungkapkan oleh Maringan M. Simbolon (2004: 76) yaitu :

- 1) Observasi, pemeriksaan, dan pemeriksaan kembali.
- 2) Pemberian contoh.
- 3) Catatan dan laporan (*recording and reporting*).
- 4) Pembatasan wewenang.
- 5) Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah, dan prosedur.
- 6) Anggaran.
- 7) Sensor.
- 8) Tindakan disiplin.

Mengenai delapan prosedur pengawasan di atas, akan dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Observasi, pemeriksaan, dan pemeriksaan kembali.

Suatu hal yang perlu dipertimbangkan bahwa pimpinan / atasan secara periodik perlu mengadakan observasi terhadap bawahannya, yaitu tentang cara bekerjanya, sistem bekerjanya dan hasil-hasil pekerjaannya dan sebaliknya mengenai pengaruh dari observasinya itu. Observasi dimaksudkan untuk mengadakan penilaian / evaluasi terhadap pegawai. Tujuan observasi selanjutnya adalah sistem pemeriksaan (*audit*) atau peninjauan kembali (*review*) apa yang telah dilakukan. Pemeriksaan ini menyangkut rencana anggaran yang menunjukkan gambaran angka-angka pelaksanaan dari setiap segi yang diobservasi, misalnya pemeriksaan keuangan (*financial audit*). Dengan observasi ini dapat ditemukan kekurangan, kelalaian dan masalah-masalah yang dihadapinya sehingga akhirnya dapat diberikan saran-saran perbaikan dari hasil

analisisnya. Peninjauan kembali (*review*) sama dengan pemeriksaan tetapi menitikberatkan kepada faktor-faktor yang bersifat kualitatif bukan kuantitatif, misalnya: kebijaksanaan dapat direview secara periodik untuk menentukan apakah kebijaksanaan itu masih baik atau sudah tidak memadai lagi (*out of date*).

2) Pemberian contoh.

Pemberian contoh biasanya akan menjadi norma dari suatu kelompok bawahan untuk diikuti. Misalnya : seorang kepala kantor datang dan pulang tepat pada waktu jam kantor, maka diharapkan bawahan juga mengikutinya. Jadi apa yang dikerjakan oleh pimpinan juga dikerjakan oleh bawahannya demikian pula sebaliknya.

3) Catatan dan laporan (*recording and reporting*).

Pencatatan dan pelaporan mempunyai nilai pengawasan, sekalipun dalam penggunaannya diperlukan waktu dan tenaga yang banyak. Pencatatan dan pelaporan bagi suatu organisasi sebagai alat pembuktian. Suatu organisasi yang baik dan telah menyadari pentingnya dari pencatatan dan laporan ini telah menyediakan anggaran tersendiri untuk mempelajari dan menerapkan sistem pencatatan dan prosedur dari pelaporan.

4) Pembatasan wewenang.

Dalam suatu hal, bawahan memiliki wewenang yang melebihi dari wewenang yang telah ditentukan, maka perlu adanya suatu pembatasan agar tidak terjadi penyimpangan. Misalnya: seorang bendahara hanya diperbolehkan menyimpan uang dalam kas paling banyak Rp 2.000.000,00. Bila ia menyimpan

lebih dari itu berarti suatu penyimpangan, sebab membahayakan keselamatan uang Negara.

5) Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur.

Dalam menentukan peraturan, perintah, dan prosedur pengawasan pimpinan mempunyai peranan yang penting dalam pengawasan tugas rutin dan dapat mengembangkan kebiasaan-kebiasaan yang baik daripada pelaksanaan yang dilakukan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi. Misalnya pegawai dilarang berjudi. Perintah adalah memberikan informasi kepada individu-individu apa yang harus dikerjakan sesuai dengan situasi yang mungkin terjadi pada suatu waktu. Sedangkan prosedur adalah mengatur kegiatan yang harus dilakukan yang merupakan suatu rangkaian kegiatan melalui anggota-anggota suatu organisasi untuk melayani dan menerima dalam suatu situasi tertentu.

6) Anggaran.

Anggaran adalah rencana yang merupakan alat untuk dilaksanakan atas perintah dari pimpinan. Anggaran ini merupakan suatu petunjuk untuk mengembangkan dan memajukan organisasi, dan juga merupakan suatu alat penilaian suksesnya suatu rencana. Pengawasan melalui anggaran adalah suatu pembatasan dari kegiatan yang menjadi ruang lingkungannya. Sekalipun anggaran itu merupakan suatu pembatasan yang tetap (tegas), dan merupakan keputusan pimpinan, tetapi pengawasan anggaran ini dimaksudkan untuk melakukan bimbingan secara terus menerus.

7) Sensor.

Sensor adalah tindakan preventif yaitu mencegah hal-hal yang tidak diinginkan. Sensor adalah prosedur pengawasan yang bersifat negatif, sekalipun

hal yang demikian kurang disukai. Maksud dari sensor ialah tindakan pengamanan agar kesalahan-kesalahan yang akan diperbuat/timbul segera dapat dicegah atau diperbaiki dan tindakan-tindakan pembetulan sebelum kesalahan terlambat.

8) Tindakan disiplin.

Pengawasan melalui tindakan disiplin akan mempunyai pengaruh sampai dimanakah tindakan yang bersifat korektif dan refresif dijalankan. Sensor merupakan bentuk lunak dari disiplin, mungkin dapat membantu perbaikan dalam beberapa hal. Akan tetapi, dalam hal lain mungkin perlu tindakan disiplin keras, misalnya pencabutan izin, larangan peredaran film dan sebagainya.

Supaya pengawasan yang dilakukan atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta di tangan pimpinan yang bersangkutan. Ada beberapa cara untuk mengumpulkan fakta-fakta, seperti yang diungkapkan oleh Manullang (2005: 178-179) yaitu:

- 1) Peninjauan pribadi.
- 2) Interview atau lisan.
- 3) Laporan tertulis.
- 4) Laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa.

Mengenai keempat cara di atas akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Peninjauan pribadi.

Adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan.

2) Interview atau lisan.

Pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta melalui laporan lisan dari bawahan. Wawancara dilakukan kepada orang yang dianggap dapat memberikan keterangan sebenar-benarnya atas hal-hal yang ingin diketahui.

3) Laporan tertulis.

Laporan tertulis diberikan bawahan kepada atasan. Kemudian atasan membacanya apakah bawahan tersebut melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dengan penggunaan hak dan kekuasaan yang diberikan kepadanya.

4) Laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa.

Yaitu sistem pengawasan dimana pengawasan ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa yang istimewa.

Djati Julitriarsa (1998: 102) mengungkapkan bahwa fungsi pokok dari pengawasan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan.
- 2) Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- 3) Untuk mendinamisir organisasi/perusahaan serta segenap kegiatan manajemen lainnya.
- 4) Untuk mempertebal rasa tanggung jawab.

Sedangkan Maringan Masry Simbolon (2004: 62) mengungkapkan fungsi dari pengawasan, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap pejabat yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- 4) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Dari uraian tentang pengawasan diatas, 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.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan diungkapkan www.one.indoskripsi.com sebagai berikut:

a. Faktor dukungan masyarakat

Hal ini mempunyai tujuan untuk memberikan daya dukung terhadap pelaksanaan pengawasan, apakah pengawasan telah dijalankan. Masyarakat sendiri dapat memberikan penilaian baik positif maupun negatif.

b. Motivasi kerja

Sikap mental manusia yang mendorong manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan adanya dorongan motivasi ini, diharapkan beban kerja yang ditanggung pegawai terasa ringan, dengan begitu pengawasan dapat berjalan optimal.

c. Kinerja pengawasan

Pengawasan yang akan dilaksanakan harus sesuai prosedur yang disepakati dan aturan yang ditetapkan. Dikarenakan, dengan adanya prosedur ini, kinerja dari pengawasan itu sendiri dapat mengenai sasaran.

d. Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan timbal balik antar manusia. Komunikasi antar bawahan dengan pimpinan akan semakin baik apabila tindakan disiplin pegawai sering ditingkat.

e. Kualitas Sumber Daya Manusia

Pengawasan itu diadakan adalah untuk mengetahui kualitas yang dimiliki sumber daya manusia, apakah terdapat faktor penghambat. Dengan adanya pengawasan diharapkan dapat meminimalisir hambatan yang terjadi, karena sumber daya manusia ini merupakan energi potensial dari suatu organisasi.

f. Kemampuan manajerial seorang pimpinan

Kemampuan manajerial atau kepemimpinan pemimpin sangat berpengaruh pada pelaksanaan pengawasan. Hal itu perlu dimiliki pemimpin untuk melaksanakan pengawasan yang akan digunakan untuk memberikan pengaruh positif bagi bawahannya.

Berdasarkan pendapat diatas, yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan adalah pengaruh dukungan dari masyarakat, pemberian motivasi, kinerja pengawasan, komunikasi yang lancar dan berkesinambungan, kualitas yang dimiliki oleh manusia serta kemampuan memimpin dari pimpinan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2003: 366), ada berbagai faktor yang membuat pengawasan diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah:

- 1) Perubahan lingkungan organisasi.
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi.
- 3) Kesalahan-kesalahan.
- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Mengenai keempat faktor diatas akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru dan lain-lain. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu

dianalisa dan dicatat secara tepat. Di samping itu organisasi sekarang lebih banyak bercorak desentralisasi, dengan banyak agen atau cabang penjualan dan pemasaran, pabrik yang terpisah secara geografis atau fasilitas penelitian yang terpisah. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan.

3) Kesalahan-kesalahan.

Banyak anggota organisasi yang melakukan kesalahan, misalnya memesan barang atau komponen yang salah, masalah diagnosa yang tidak tepat dan lain-lain. Dengan pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

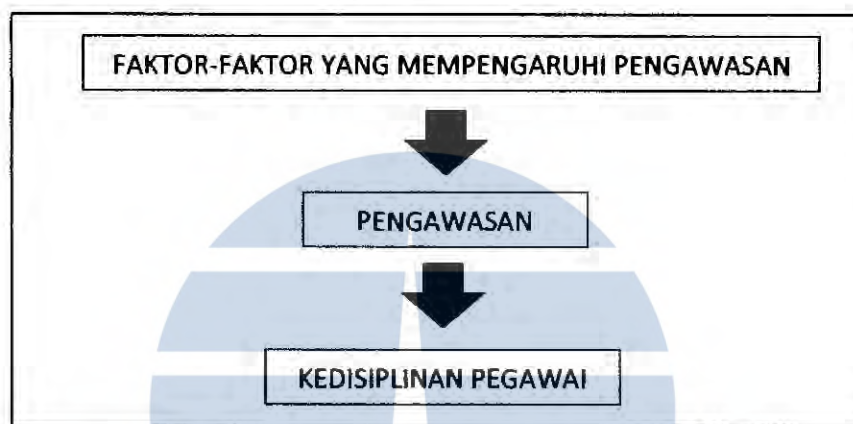
4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab dari atasan tersebut tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi negatif atau tidak menyenangkan karena dengan pengawasan dianggap akan mengancam kebebasan dari pribadi seseorang. Padahal setiap organisasi memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi ataupun mencari pengawasan yang tepat.

Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan efek-efek negatif misalnya mematikan kreatifitas anggota. Efek tersebut akan membawa kerugian pada organisasi. Sebaliknya pengawasan yang tidak cukup dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan pencapaian tujuan organisasi terhambat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan merupakan kegiatan untuk menjamin atau mengusahakan agar semua pelaksanaan dapat berlangsung serta berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

C. Kerangka Berpikir/ Kerangka Teoritik



Gambar 2.3. Kerangka Berpikir/Kerangka Teoritik

D. Defenisi Oprasional Konsep

1. Kedisiplinan Pegawai

Disiplin merupakan sikap mental yang tecermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku. Disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Kedisiplinan dapat dilakukan dengan latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja pegawai.

Dari pengertian diatas dapat kita simpulkan bahwa disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
- 2) Adanya perilaku yang dikendalikan.
- 3) Adanya ketaatan (obedience).

Dari ciri-ciri pola tingkah laku pribadi disiplin, jelaslah bahwa disiplin membutuhkan pengorbanan, baik itu perasaan, waktu, kenikmatan dan lain-lain. Disiplin bukanlah tujuan, melainkan sarana yang ikut memainkan peranan dalam pencapaian tujuan. Manusia sukses adalah manusia yang mampu mengatur, mengendalikan diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerja. Maka erat hubungannya antara manusia sukses dengan pribadi disiplin. Mengingat eratnya hubungan disiplin dengan produktivitas kerja maka disiplin mempunyai peran sentral dalam membentuk pola kerja dan etos kerja produktif.

Disiplin berasal dari bahasa latin *Discere* yang berarti belajar. Dari kata ini timbul kata *Disciplina* yang berarti pengajaran atau pelatihan. Dan sekarang kata disiplin mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. Pertama, disiplin diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan atau tunduk pada pengawasan, dan pengendalian. Kedua disiplin sebagai latihan yang bertujuan mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan. Kedisiplinan pegawai adalah sikap penuh kerelaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya. Macam-macam bentuk disiplin juga terbagi menjadi:

- 1) Disiplin dalam menggunakan waktu.

Maksudnya bisa menggunakan dan membagi waktu dengan baik. Karena waktu amat berharga dan salah satu kunci kesuksesan adalah dengan bisa menggunakan waktu dengan baik.

2) Disiplin diri pribadi

Apabila dianalisis maka disiplin menganung beberapa unsur yaitu adanya sesuatu yang harus ditaati atau ditinggalkan dan adanya proses sikap seseorang terhadap hal tersebut. Disiplin diri merupakan kunci bagi kedisiplinan pada lingkungan yang lebih luas lagi. Contoh disiplin diri pribadi yaitu tidak pernah meninggalkan Ibadan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa.

3) Disiplin Sosial

Pada hakekatnya disiplin sosial adalah Disiplin dari dalam kaitannya dengan masyarakat atau dalam hubungannya dengan. Contoh perilaku disiplin social adalah melaksanakan siskaling verja bakti. Senantiasa menjaga nama baik masyarakat dan sebagainya.

4) Disiplin Nasional

Berdasarkan hasil perumusan lembaga pertahanan nasional, yang diuraikan dalam disiplin nasional untuk mendukung pembangunan nasional. Disiplin nasional diartikan sebagai status mental bangsa yang tercemin dalam perbuatan berupa keputusan dan ketaatan. Baik secara sadar maupun melalui pembinaan terhadap norma-norma kehidupan yang berlaku.

Disiplin nasional pada hakekatnya menacakup:

- a) Terbitnya kesadaran masyarakat dan aparat penyelenggaraan terhadap arti pentingnya disiplin negara.
- b) Tertibnya ketaatan bangsa kepada aturan hukum.

c) Terbentuk sistem perilaku demokrasi Konstitusi yang efektif dan efisien

Faktor yang mempengaruhi disiplin nasional:

- a) Menerima pancasila sebagai satu-satunya asas dalam berbangsa, bermasyarakat dan bernegara.
- b) Kita telah memiliki berbagai peraturan yang kita yakini kebenarannya.
- c) Kita telah memahami, menghayati dan mengamalkan Pancasila.
- d) Partisipasi masyarakat terhadap pembangunan.

2. Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu kegiatan yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan serta hasil kerja yang dikehendaki.

a. Jenis Pengawasan

Berdasarkan pelaksana yang melaksanakan pengawasan, jenis pengawasan yang dilakukan:

1) Pengawasan fungsional

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang ditugaskan melakukan pengawasan seperti BPKP, Irjenbang, Irjen Departemen dan aparat pengawasan fungsional lainnya di Lembaga Pemerintahan Non Departemen atau Instansi Pemerintah lainnya.

2) Pengawasan politik

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI).

3) Pengawasan yang dilakukan BPK

4) Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya.

5) Pengawasan melekat

Yaitu pengawasan yang dilaksanakan oleh atasan langsung terhadap bawahannya.

b. Metode Pengawasan

a) Pengawasan langsung.

b) Pengawasan tidak langsung.

c. Waktu Pengawasan

a) Pengawasan preventif, dilakukan pada waktu sebelum terjadinya penyimpangan atau kesalahan.

b) Pengawasan represif, dilakukan pada waktu sudah terjadi penyimpangan atau kesalahan.

d. Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan dengan melakukan pemeriksaan setempat

a) Inspektif

Yaitu melaksanakan pemeriksaan setempat (*on the spot*), guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.

b) Komparatif

Yaitu membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang ada.

c) Verifikatif

Yaitu pemeriksaan yang dilakukan staf terutama dalam bidang keuangan dan atau material.

d) **Investigatif**

Yaitu melakukan penyelidikan untuk mengetahui atau membongkar terjadinya penyelewengan-penyelewengan yang tersembunyi.

e. **Proses Pengawasan**

OPD tingkat terdapat subbag perencanaan dan keuangan. Subbag tersebut membuat rencana kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2019, kemudian rencana kegiatan dikonsultasikan ke Dinas. Dinas melapor ke Bupati kemudian di sidang ke DPR dan disetujui serta diberi alokasi dana kemudian dilaksanakan. Membuat laporan keuangan dan dilaporkan serta dinilai BPKD dengan tembusan Bappeda dan Inspektorat. Jika menyimpang dapat ditindaklanjuti.

f. **Tindaklanjut Pengawasan**

Jika pegawai disiplin dalam menjalankan tugas, pegawai tetap dipercaya bertugas di Kantor tetapi jika indisipliner, pimpinan dapat melapor ke pihak yang berwenang untuk proses selanjutnya.

g. **Peranan Pengawasan**

Peranan pengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung meliputi:

- a) Menumbuhkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan.
- b) Menumbuhkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawab
- c) Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- d) Mencapai tujuan Satuan Kerja Pelaksana Daerah.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung

Adanya berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan diungkapkan www.one.indoskripsi.com sebagai berikut:

Hal ini mempunyai tujuan untuk memberikan daya dukung terhadap pelaksanaan pengawasan, apakah pengawasan telah dijalankan. Masyarakat sendiri dapat memberikan penilaian baik positif maupun negatif.

a. Motivasi kerja

Sikap mental manusia yang mendorong manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan adanya dorongan motivasi ini, diharapkan beban kerja yang ditanggung pegawai terasa ringan, dengan begitu pengawasan dapat berjalan optimal.

b. Kinerja pengawasan

Pengawasan yang akan dilaksanakan harus sesuai prosedur yang disepakati dan aturan yang ditetapkan. Dikarenakan dengan adanya prosedur ini, kinerja dari pengawasan itu sendiri dapat mengenai sasaran.

c. Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan timbal balik antar manusia. Komunikasi antar bawahan dengan pimpinan akan semakin baik apabila tindakan disiplin pegawai sering ditingkat.

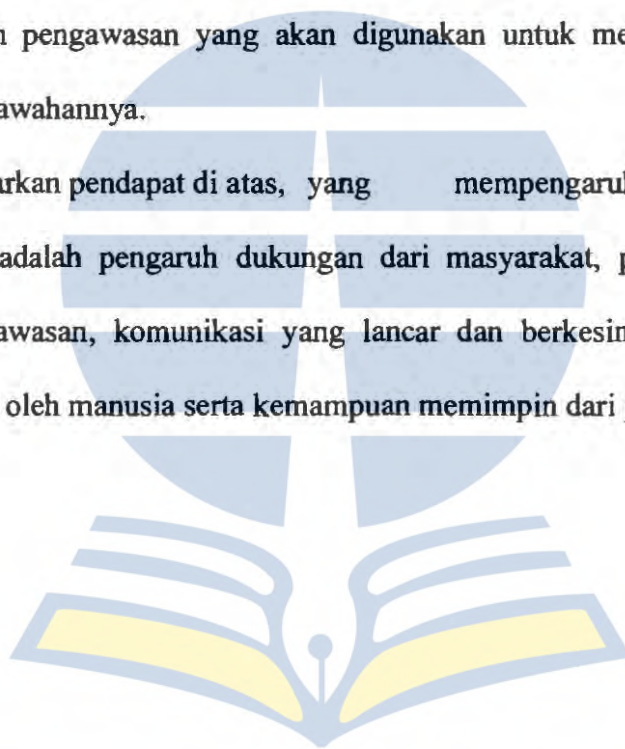
d. Kualitas sumber daya manusia

Pengawasan itu diadakan adalah untuk mengetahui kualitas yang dimiliki sumber daya manusia, apakah terdapat faktor penghambat. Dengan adanya pengawasan diharapkan dapat meminimalisir hambatan yang terjadi, karena sumber daya manusia ini merupakan energi potensial dari suatu organisasi.

e. Kemampuan manajerial seorang pimpinan

Kemampuan manajerial atau kepemimpinan pemimpin sangat berpengaruh pada pelaksanaan pengawasan. Hal itu perlu dimiliki pemimpin untuk melaksanakan pengawasan yang akan digunakan untuk memberikan pengaruh positif bagi bawahannya.

Berdasarkan pendapat di atas, yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan adalah pengaruh dukungan dari masyarakat, pemberian motivasi, kinerja pengawasan, komunikasi yang lancar dan berkesinambungan, kualitas yang dimiliki oleh manusia serta kemampuan memimpin dari pimpinan.



BAB III. METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung Provinsi Kalimantan Utara yang akan dilaksanakan pada bulan Agustus 2018

B. Desain Penelitian

Arikunto (2002) berpendapat bahwa penelitian kualitatif bisa dilawankan dengan penelitian kuantitatif dengan alasan bahwa dalam kegiatan ini peneliti tidak menggunakan angka dalam mengumpulkan data dan dalam memberikan penafsiran terhadap hasilnya. Namun, penggunaan angka-angka bukannya mutlak tidak boleh, tetapi bisa digunakan untuk hal-hal tertentu seperti jumlah penduduk di suatu wilayah, banyaknya keuntungan yang didapat dari industri rumah tangga, dan lain-lain.

Penggunaan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif mengansumsikan lebih mendukung dan memberi arti dalam menyerap permasalahan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Menurut Nazir (1998: 54) “penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, presepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu kontek khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian ini hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variable, keadaan dan tidak bermaksud menguji hipotesis. Arikunto (2002) membahas tentang kualitatif

naturalistik yang menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian ini memang terjadi secara alamiah, apa adanya dalam situasi normal yang tidak dimanipulasi keadaan dan kondisinya, menekankan pada deskripsi secara alami dan peneliti terlibat secara langsung di lapangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena:

1. Penelitian ini bersandar pada kekuatan naratif atau penjelasan verbal mengenai peran Kepala Dinas dalam pengawasan kinerja pegawai.
2. Peneliti berusaha menggunakan data apa adanya. Artinya, unsur manipulasi sebisa mungkin dihindari.
3. Analisis induktif digunakan karena metode pengambilan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan pertanyaan yang diajukan sifatnya terbuka, dimana interview bebas menjawab pertanyaan yang diajukan sesuai dengan pemaknaan yang dipahaminya.

Definisi di atas menjelaskan bahwa jenis penelitian ini tidak dapat dilepaskan dan sangat terkait dengan proses penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang ada dalam kondisi yang sebenarnya pada saat penelitian berlangsung. Mengutip penjelasan dari neuman (2000) bahwa "*descriptive research presents a picture of the specific details of the situation, social setting, or relationship*". (penelitian deskriptif menyajikan suatu gambaran detail yang spesifik dari situasi, seting sosial, atau hubungan). Kemudian data dan informasi tersebut disusun, diolah serta dianalisa secara mendalam yang bertujuan memberikan gambaran lengkap mengenai gejala atau fenomena yang terjadi apa adanya. Jadi, proses yang dilakukan dalam jenis penelitian ini yaitu proses deskripsi dan analisa.

Dalam penelitian ini bukan hanya menguraikan fenomena atau masalahnya saja yang diteliti, tetapi diteliti lebih lanjut melalui analisa mendalam yang berhubungan dengan temuan-temuan yang terkait dengan peran kepala dinas, faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan pengawasan kinerja pegawai sehingga tujuan penelitian ini bukan sekedar untuk memecahkan masalah yang ada pada masa sekarang, namun berguna bagi kemajuan dan keberlanjutan program.

C. Sumber dan Jenis Data

Dalam Arikunto (2002: 107), sumber data dan penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini, sumber data yaitu dari :

1. Informan. Dalam hal ini peneliti memperoleh secara langsung dari sumber asli sehubungan dengan objek yang diteliti. Data ini didapat dari hasil wawancara peneliti dengan pihak-pihak yang dapat memberi informasi terkait dengan tugas kepala Dinas pertanian, pangan dan perikanan dan pegawai di lingkungan Dinas pertanian, pangan dan perikanan.
2. Pristiwa. Peneliti memperoleh data atau informasi yang bersumber dari peristiwa atau fenomena yang dipandang cocok dan bermanfaat untuk mengungkap permasalahan atau focus penelitian.

Sedangkan berdasarkan jenisnya, menurut jhonatan sarwono (2006: 2009) data kualitatif dapat dibedakan sebagai data primer dan data skunder.

1. Data primer

Data primer adalah data berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan narasumber/ informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitiannya dan dapat di rekam dan catat oleh peneliti.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data-data yang sudah ada dan dapat di peroleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat, dan mendengarkan, sehingga data dapat diprolehdari dokumen-dokumen atau arsip-arsip, buku, jurnal, artikel, dan sumber refrensi /literature yang terkait dengan judul penelitian ini. Dokumen digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk prediksi suatu tindakan yang akan dilakukan selanjutnya.

D. Teknik Pemilihan Informan

Dalam penentuan informan dalam penelitian kualitatif harus dilakukan dengan selektif. Informan yang dipilih dalam penelitian kualitatif harus memiliki informasi yang cukup mengenai fenomena yang akan diteliti sehingga peneliti dapat memahami mengenai fenomena yang terjadi berkaitan dengan objek penelitian. Neuman (2003) menjelaskan bahwa narasumber yang baik memiliki karakteristik (*the ideal informant has four characteristic*) sebagai berikut ini :

1. *The informant is totally familiar with the culture and is position to witness significant events makes a good informant*
2. *the individual is currently involved in the field*
3. *The person can spend time with the researcher, and*
4. *Non analytic individuals make better informants. A non analytic informant is familiar with and uses native folk theory or pragmatic common sense.*

Artinya, seorang narasumber itu harus mengenal dengan baik kebudayaan dan merupakan saksi mata terhadap kejadian yang terjadi, narasumber merupakan pihak yang terlibat langsung di lapangan, narasumber tersebut dapat

menghabiskan waktu bersama dengan peneliti, dan narasumber tidak bersifat analitis. Oleh karenanya, teknik pemilihan informan dilakukan dengan *purposive sampling* untuk mendapatkan cakupan dan jarak data yang dicari demi mendapatkan realitas yang bermacam-macam, sehingga seluruh temuan akan berlandaskan secara lebih mantap karena prosesnya melibatkan kondisi dan situasi yang saling mempengaruhi di kantor dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposif (*purposive sampling*), yakni menentukan sampel penelitian dengan cara memilih atau menunjuk secara sengaja untuk dijadikan informan. Informan yang dipilih karena mereka memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian dan memiliki kapasitas serta informasi yang cukup dalam menjawab seluruh pertanyaan yang berhubungan dengan peran kepala dinas dalam pengawasan kinerja pegawai memudahkan peneliti dalam memilih informan yang berasal dari ketua kelompok dan anggota masyarakat. Data dan informasi apa saja yang dibutuhkan dari informan akan digambarkan dengan ringkas dalam tabel berikut:

Tabel. 3.1. Informan yang diwawancarai di lapangan

No	Jenis data yang dibutuhkan	Informan	Jumlah (orang)
1	a. Peran pengawasan Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan dalam Pengawasan kinerja pegawai	a. Kepala Dinas. b. Pegawai	
2	a. Latar belakang menjadi pengawasan kinerja pegawai b. Manfaat pengawasan kinerja pegawai c. Peran dinas dalam mengatasi konflik dan permasalahan d. Peran pegawai dan personil dinas e. Faktor pendukung dan	Pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan	

	penghambat dalam pengawasan kinerja pegawai dinas pertanian, pangan dan perikanan		
--	---	--	--

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara atau metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dimana cara tersebut menunjuk pada suatu yang abstrak, tidak dapat diwujudkan dalam benda yang kasat mata, tetapi dapat dipertontonkan penggunaannya, teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini menurut (Arikunto 2002) adalah:

1. Observasi yaitu proses pengumpulan data dengan melakukan penelitian secara langsung atau pun tidak langsung pada objek penelitian dan juga pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki.
2. Wawancara yaitu mendapat data atau informasi dengan cara yang ditempuh untuk memperoleh data melalui tanya jawab secara langsung dengan beberapa orang yang dianggap berkopeten, guna dimintai keterangan tentang segala segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian.
3. Dokumentasi yaitu proses pengumpulan data melalui dokumen atau arsip-arsip dari pihak yang terkait dengan penelitian. Dalam penelitian, dokumen dapat digunakan sebagai bukti suatu penelitian atau pengujian.

F. Teknik Analisa Data

Miles dan Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Ukuran kejenuhan data ditandai dengan tidak diperolehnya lagi data atau informasi baru. Aktivitas dalam analisis

meliputi reduksi data (data reduction), penyajian data (data display) serta Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification).

Nasution (2003) menyatakan Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif. Berikut langkah-langkah menganalisis data:

1. Tahap pertama, pengumpulan data. Yakni mengumpulkan data yang akan dianalisis.
2. Tahap kedua, editing. Yakni memeriksa kejelasan maupun kelengkapan mengenai pengisian instrumen pengumpulan data.
3. Tahap ketiga adalah koding. Yakni melakukan proses identifikasi dan proses klasifikasi dari tiap-tiap pernyataan yang terdapat pada instrumen pengumpulan data berdasarkan variabel yang sedang diteliti.
4. Tahap keempat adalah tabulasi. Yakni mencatat ataupun entri data kedalam tabel-tabel induk penelitian.
5. Tahap kelima, pengujian. Pada tahap ini data akan diuji kualitasnya yaitu menguji validitas maupun reliabilitas instrumen dari pengumpulan data.
6. Tahap keenam, tahap mendeskripsikan data. Menyajikan dalam bentuk tabel frekuensi ataupun diagram dalam berbagai macam ukuran tendensi sentral maupun ukuran dispersi. Bertujuan memahami karakteristik data sampel dari penelitian.

7. Tahap ketujuh, pengujian hipotesis. Adalah tahapan pengujian terhadap proposisi apakah ditolak atau bisa diterima dan memiliki makna atau tidak. Atas dasar hipotesis inilah nantinya keputusan akan dibuat.

Denzin (sebagaimana dikutip dalam Moleong, 2004), membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Dalam penelitian ini triangulasi dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan hasil pengamatan.
4. Membandingkan keadaan nyata dengan hasil wawancara
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

G. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian secara jelas akan mempermudah penulis membuat keputusan yang tepat, data mana yang tidak perlu dijamah ataupun data mana yang perlu dibuang atau dikeluarkan.

Menurut Moloeng (2009: 94) bahwa penentuan fokus penelitian kualitatif mempunyai dua tujuan yaitu: pertama, membatasi studi agar fokus tidak melebar dan jamak. Kedua, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh intraksi antara peneliti dan fokus.

Dengan dasar pemahaman tersebut, maka fokus penelitian di dalam penelitian ini dapat diuraikan yaitu Pengawasan Kinerja yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pertanian, Pangan Dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung.



BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Tana Tidung

a. Visi Dan Misi Kabupaten Tana Tidung

1) Visi Kabupaten Tana Tidung

Meningkatkan pembangunan Kabupaten Tana Tidung melalui harmonisasi dalam pendayagunaan potensi sumberdaya manusia, sumber daya alam, ekonomi prorakyat, budaya lokal dan ilmu pengetahuan dan teknologi menuju kesejahteraan masyarakat berkelanjutan.

2) Misi Kabupaten Tana Tidung

Untuk mewujudkan visi tersebut, ditetapkan misi pengetahuan Kabupaten Tana Tidung tahun 2016-2021 sebagai berikut:

- a) Meningkatkan sumberdaya berkualitas dan berdayasaing.
- b) Meningkatkan pengelolaan sumberdaya alam melalui peningkatan nilai tambah dan herwawasan lingkungan.
- c) Mengembangkan prekonomian daerah yang berorientasi kepada kepentingan rakyat.
- d) Menjadikan budaya lokal sebagai pondasi pemanfaatan kepariwisataan dan ekonomi kreatif serta konservasi nilai-nilai luhur budaya lokal.
- e) Meningkatkan kualitas dan pemanfaatan sarana dan prasarana serta infrastruktur berbasis iptek.
- f) Mengembangkan kapasitas, daya inovasi dan kreativitas.

- g) Mengembangkan kabupaten tana tidung sebagai pusat keunggulan dan daya saing di Provinsi Kalimantan Utara.
- h) Memberikan pelayanan publik yang cepat, mudah, murah, adil, dan transparan; dan
- i) Mengembangkan agroindustri pertanian.

3) Geografis dan Administratif Kabupaten Tana Tidung

Kabupaten Tana Tidung adalah kabupaten termuda di Kalimantan Timur. Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 tahun 2007, tentang Pembentukan Kabupaten Tana Tidung di Provinsi Kalimantan Timur. Kabupaten ini kemudian di sahkan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 10 Agustus 2007. Kabupaten Tana Tidung resmi menjadi kabupaten ke-10 atau daerah otonom ke -14 di Provinsi Kalimantan Timur, dengan dilantiknya Penjabat Bupati Tana Tidung pada tanggal 18 Desember 2007. Kabupaten ini memiliki luas wilayah administrasi seluas 4.828,58 km², atau hanya 35,63 dari wilayah kabupaten induknya. Kabupaten Tana Tidung merupakan bagian dari wilayah Propinsi Kalimantan Timur, secara astronomi terletak diantara 116°42'50"-117° 49'50" Bujur Timur dan 3°12'02"- ° 46 41" Lintang Utara. Wilayah administratif Kabupaten Tana Tidung terdiri dari 3 kecamatan dan 23 desa/kelurahan. Yaitu Sesayap, Sesayap Ilir dan Tana Lia. Melalui peta padu serasi Provinsi Kalimantan Timur, dengan batas-batas wilayah sebelah utara Kabupaten Nunukan, sebelah timur Laut Sulawesi, Kabupaten Bulungan dan Kota Tarakan, sebelah selatan Kabupaten Bulungan dan sebelah barat Kabupaten Malinau. Sejak diterbitkannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara yang disahkan tanggal

17 November 2012, maka Kabupaten Tana Tidung termasuk Provinsi Kalimantan Utara. Tahun 2012, diterbitkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2012 tentang Pembentukan Kecamatan Muruk Rian dan Betayau. Dalam tahun yang sama, juga dilakukan pemekaran 10 desa baru, sehingga saat ini sudah terdapat 5 kecamatan dan 33 desa di Kabupaten Tana Tidung.



Gambar 4.1 Kantor Bupati Tana Tidung

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan di Stasiun Meteorologi Tanjung Selor pada tahun 2016, mengalami musim hujan sepanjang tahun dengan curah hujan 2.473 mm atau 256 hari hujan (hh). Dengan penyinaran matahari rata-rata 60%. Rata-rata suhu udara sepanjang tahun 2016 adalah 27,6 °C yang berkisar antara 22,2 °C- 36,6 °C. Sedangkan curah hujan sepanjang tahun 2016 berkisar antara 151 mm sampai 376,9 mm. Dengan kelembaban udara tercatat relative tinggi berkisar antara 60% sampai 90% dengan rata-rata selama tahun 2016 adalah 84%. Secara geografis Kabupaten Tana Tidung merupakan daerah perhuluhan sungai-sungai besar yang mengalir di Wilayah Propinsi Kalimantan Timur. Terdapat 3 daerah aliran sungai utama, yaitu Das Kayan, DAS Bandan dan DAS Sesayap dengan panjang sungai yang bervariasi. Pada DAS Kayan memiliki

panjang 576 km termasuk yang berada di wilayah Bulungan. Pada DAS Bandan memiliki panjang sungai 70 km sedangkan pada Sungai Sesayap memiliki panjang sungai 278 km. Sebagai daerah hulu, maka Kabupaten Tana Tidung merupakan daerah yang harus dikonservasi, mengingat fungsi sebagai penjaga keseimbangan ekosistem alam bagi daerah bawahan (*hilir*). Dari segi akses, Kabupaten Tana Tidung tidak memiliki akses langsung dengan dunia luar kecuali melalui sungai dan jalan yang sangat terbatas (*land- lock*).

Tabel 4.1. Daerah Aliran Sungai (Das) di Wilayah Kabupaten/Kota

No	DAS	Luas (km ²)	Panjang sungai (km)	Keterangan
1	Sungai Kayan	-	576	-
2	Sungai Bandan	-	70	-
3	Sungai Sesayap	-	278	-

Sumber: Tana Tidung Dalam Angka 2016

Berdasarkan topografinya Kabupaten Tana Tidung berada diketinggian antara 250 m- 680 m diatas permukaan laut. Di Kabupaten Tana Tidung terdapat dataran tinggi yang terjal yang ditumbuhi hutan belantara, perbukitan dengan pegunungan dengan ketinggian \pm 500-2000 m diatas permukaan laut. Berdasarkan kemiringan tanah, wilayah Kabupaten Tana Tidung cukup bervariasi dari 0-2% sampai lebih dari 40%, dataran rendah hanya sebagian kecil di daerah sesayap, sesayap hilir maupun tana lia. Ditinjau dari aspek geologi, kabupaten tana tidung memiliki beberapa pulau yang dialiri puluhan sungai besar dan sungai kecil serta topografi memiliki dataran yang berbukit-bukit, dengan tebing yang terjal dan kemiringan yang tajam. Terdapat 2 buah gunung di Sesayap, yaitu Gunung Rian dan Gunung Aung.

Jenis tanah yang terdapat di Kabupaten Tana Tidung terutama didominasi oleh *ultisol*, *inceptisol*, *entisol* dan *spodosol*. *Ultisol* adalah tanah yang sudah tua dengan tingkat kesuburan tanah yang rendah serta memiliki batuan mudah lapuk yang miskin hara. *Inceptisol* adalah tanah sedang berkembang, biasanya berwarna coklat kemerahan dan relatif agak subur, *entisol* adalah tanah yang belum berkembang dan merupakan hasil pengendapan dan deposisi longsor tanah lainnya. *Spodosol* adalah tanah yang memiliki horison spodik yang bersifat masam dengan kesuburan tanah yang rendah.



Gambar 4.2. Peta Administrasi Kabupaten Dan Cakupan Wilayah Kajian

Tabel 4.2. Nama dan Luas Wilayah Per- Dan Jumlah Kelurahan

No	Kecamatan	Banyaknya Desa	Luas Wilayah	
			Km ²	%
1	Sesayap	12	1.752,54	36,30
2	Sesayap Hilir	08	877,86	18,18
3	Tana Lia	03	2.198,18	45,52
Jumlah		23	4.828,58	100,00

Sumber: Tana Tidung Dalam Angka 2011, Badan Pusat Statistik

4) Demografi

Kabupaten Tana Tidung memiliki jumlah penduduk yang semakin bertambah seiring dengan berjalannya waktu. Pertambahan tersebut tidak hanya disebabkan faktor alami pertumbuhan penduduk yakni kelahiran dan kematian tetapi juga faktor lain yang tidak kalah pentingnya yakni migrasi. Jumlah penduduk laki-laki Kabupaten Tana Tidung pada tahun 2011 sebanyak 12.455 jiwa sedangkan jumlah penduduk perempuan sebanyak 10.594 jiwa.

Secara demografi penduduk Kabupaten Tana Tidung pada tahun 2011 sebanyak 23.049 jiwa, penyebaran penduduk dari tiga tidak merata seperti tahun-tahun sebelumnya. Jumlah penduduk tertinggi terdapat di Sesayap sebanyak 12.967 jiwa sedangkan penduduk terendah terdapat di Tana Lia sebanyak 3.848 jiwa. Dengan luas wilayah keseluruhan 4.828,58 km² kepadatan penduduk kabupaten tana tidung pada tahun 2011 sebesar 4,733 jiwa/km². Kondisi ini menunjukkan adanya peningkatan kepadatan penduduk sebesar 1,578 jiwa/km² dari tahun 2010 sebesar 3,155 jiwa/km². Kepadatan penduduk tertinggi terdapat di kota sebesar 7,398 jiwa/km², sedangkan kepadatan penduduk terendah terdapat di Tana Lia sebesar 1,750 jiwa/km². Komposisi menurut pendidikan akhir, terlihat bahwa sumber daya manusia yang memiliki pendidikan dan keterampilan masih

sangat kurang. Untuk pengembangan wilayah kabupaten tana tidung diperlukan sebuah upaya dalam meningkatkan sumberdaya manusia melalui jenjang pendidikan minimal tamat SMU dan dengan lebih memotivasi masyarakat untuk bersekolah.

2. Unit Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan KabupatenTana Tidung

a. Tugas pokok dan fungsi

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Tana Tidung Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Kabupaten Tana Tidung Nomor 53 Tahun 2017 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah di Bidang Pertanian, Pangan Dan Perikanan.

Berdasarkan tugas pokok tersebut maka Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung mempunyai fungsi:

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang pertanian, pangan dan Perikanan sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkan Pemerintah Daerah.
- 2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pertanian, pangan dan Perkebunan.
- 3) Pembinaan dan Pelaksanaan tugas di Bidang Pertanian.
- 4) Pembinaan dan Pelaksanaan tugas di Bidang Pangan.
- 5) Pembinaan dan Pelaksanaan tugas di Bidang Perikanan.
- 6) Penyelenggaraan urusan Kesekretariatan.
- 7) Pembinaan kelompok jabatan fungsional.

- 8) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Struktur organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dari Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung adalah sebagai berikut:

1) Kepala Dinas

- a) Kepala Dinas mempunyai tugas pokok urusan pemerintahan daerah dibidang pertanian, pangan dan perikanan.

- b) Kepala Dinas dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud ayat (1), mempunyai fungsi:

(1) Perumusan dan perencanaan kebijakan teknis dibidang pertanian, pangan dan perikanan;

(2) Pembinaan dan pengendalian program pertanian, pangan dan perikanan;

(a) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

(3) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Kepala Dinas meliputi:

(a) Merumuskan program kerja dan anggaran dinas;

(b) Merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis dibidang pertanian, pangan dan perikanan;

(c) Membagi dan mengarahkan pelaksanaan tugas bawahan sesuai bidang tugasnya;

(d) Menyelenggarakan urusan umum pertanian, pangan dan perikanan;

- (e) Mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan teknis dibidang pertanian, pangan dan perikanan;
- (f) Menyelenggarakan kesekretariatan dinas;
- (g) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan operasional dinas;
- (h) Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan dinas;
- (i) Menyampaikan laporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dinas;
- (j) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan tugas; dan
- (k) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2) Sekretariat

- a) Sekretariat mempunyai tugas melakukan sebagian tugas kepala dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian, pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis kesekretariatan.
- b) Sekretariat dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1) mempunyai fungsi:
 - (1) Penyiapan perumusan kebijaksanaan penyusunan program kerja dan rencana kegiatan serta pelaksanaan kegiatan dinas;
 - (2) Pelaksanaan koordinasi, pembinaan dan pemberian bimbingan penyelenggaraan tugas kesekretariatan;
 - (3) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsinya.

(4) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat(1), uraian tugas Sekretariat meliputi:

- (a) Menyusun program kerja dan anggaran sekretariat berdasarkan rangkuman rencana kegiatan subbagian-subbagian;
- (b) Membagi dan mengarahkan pelaksanaan tugas bawahan sesuai bidang tugasnya;
- (c) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran dengan seluruh bidang dilingkungan dinas;
- (d) Melaksanakan dan menyiapkan pedoman dan petunjuk teknis operasional penyelenggaraan pelayanan administrasi yang meliputi urusan umum, kepegawaian, perencanaan dan keuangan serta evaluasi dan pelaporan;
- (e) Menyelenggarakan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, kearsipan, perpustakaan, perlengkapan rumah tangga dinas sesuai ketentuan yang berlaku guna kelancaran tugas;
- (f) Menyusun lapoiran akuntabilitas kinerja berdasarkan laporan dan masukan dari masing-masing unit kerja di lingkungan dinas;
- (g) Melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan kesekretariatan;
- (h) Mengkoordinasikan penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dinas;
- (i) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan

- (j) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3) Sub Bagian Perencanaan Program dan Keuangan

- a) Sub Bagian Perencanaan Program dan Keuangan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas sekretaris dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan dan pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis administrasi penyusunan program dan pengelolaan keuangan.
- b) Sub Bagian Perencanaan Program dan Keuangan dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud ayat (1) mempunyai fungsi:
 - (1) Penyiapan perumusan kebijakan, pengkoordinasian, pembinaan dan pengendalian teknis perencanaan program dan keuangan;
 - (2) Melaksanakan bimbingan, perencanaan, evaluasi program dan keuangan;
 - (3) Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- c) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Sub Bagian Perencanaan Program dan Keuangan meliputi:
 - (1) Menyusun rencana dan program kerja;
 - (2) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - (3) Melaksanakan kebijakan umum dan teknis dibidang keuangan;
 - (4) Melaksanakan, verifikasi, perbendaharaan dan pembukuan;
 - (5) Melakukan pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja;
 - (6) Melakukan evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas;

- (7) Mengkoordinasikan penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan dinas;
- (8) Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- (9) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- (10) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

- (a) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan sebagian tugas sekretaris dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan dan pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis administrasi umum dan kepegawaian.
- (b) Sub Bagian Perencanaan Program dan Keuangan dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) mempunyai fungsi:
 - (1) Penyiapan perumusan kebijakan pengkoordinasian, pembinaan dan pengendalian teknis administrasi umum dan kepegawaian;
 - (2) Melaksanakan bimbingan, perencanaan, evaluasi administrasi umum dan kepegawaian;
 - (3) Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (c) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian meliputi:
 - (1) Menyusun rencana dan program kerja;
 - (2) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;

- (3) Melaksanakan kebijakan umum dan teknis administrasi umum dan kepegawaian;
- (4) Melaksanakan pembinaan terhadap urusan umum yang meliputi bidang ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, humas, protokol dan perpustakaan;
- (5) Melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, dokumentasi, pengadaan dan ekspedisi;
- (6) Melakukan koordinasi pengelolaan kepegawaian;
- (7) Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- (8) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- (9) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5) Bidang Pertanian

- a) Bidang Pertanian mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis dibidang pertanian.
- b) Bidang Pertanian dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud ayat (1) mempunyai fungsi:
 - (1) Merumuskan kebijakan di bidang pertanian, yang terdiri dari perkebunan, hortikultura, dan ketahanan pangan, dan tanaman pangan;
 - (2) Melaksanakan bimbingan, perencanaan, evaluasi perencanaan dan budidaya pertanian;

(3) Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Bidang Pertanian meliputi:

- (1) Menyusun rencana dan program kerja;
- (2) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
- (3) Melaksanakan kebijakan umum dan teknis dibidang pertanian;
- (4) Melaksanakan perencanaan dan evaluasi pelaksanaan budidaya pertanian;
- (5) Melakukan perlindungan dan penyuluhan pertanian;
- (6) Melakukan pengawasan, pengendalian dan pengembangan usaha pertanian;
- (7) Melakukan usaha perlindungan tanaman;
- (8) Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- (9) Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- (10) Melaksanakan tugas kedinasa lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6) Seksi Perkebunan

a) Seksi Perkebunan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang pertanian.

b) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Perkebunan meliputi:

- (1) Menyusun rencana dan program kerja;
- (2) Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
- (3) Melaksanakan kebijakan umum dan teknis tentang perencanaan, evaluasi kegiatan perkebunan;
- (4) Melaksanakan penyuluhan perkebunan serta penyiapan bahan pelatihan kelompok tani;
- (5) Melakukan perencanaan, pengawasan, pengendalian, pengembangan dan pengawasan usaha perkebunan;
- (6) Melakukan pengkajian dan evaluasi kegiatan perkebunan;
- (7) Melaksanakan analisis dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- (8) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

7) Seksi Hortikultura

- (1) Seksi Hortikultura mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang pertanian.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Hortikultura meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan pengembangan budidaya tanaman hortikultura, pembenihan dan pembibitan tanaman hortikultura;

- d. Melaksanakan penyuluhan hortikultura serta penyiapan bahan pelatihan kelompok tani;
- e. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- f. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

8) Seksi Tanaman Pangan

- (1) Seksi Tanaman Pangan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang pangan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Tanaman Pangan meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis tentang produksi dan perluasan lahan tanaman pangan;
 - d. Melaksanakan pembinaan, pengembangan, pengawasan serta pengendalian produksi tanaman pangan;
 - e. Melaksanakan penyuluhan tanaman pangan serta penyiapan bahan pelatihan kelompok tani;
 - f. Melakukan penyusunan bahan, penyiapan metode dan materi penyuluhan tanaman pangan;
 - g. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;

- h. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

9) Bidang Pangan

- (1) Bidang Pangan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis dibidang pangan.
- (2) Bidang Pangan dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud ayat (1) mempunyai tugas:
 - a. Penyiapan perumusan kebijakan pengkoordinasian, pembinaan dan pengendalian teknis dibidang pangan;
 - b. Melaksanakan bimbingan, perencanaan, evaluasi perencanaan dan perlindungan pangan;
 - c. Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Bidang Pangan meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis dibidang pangan;
 - d. Melaksanakan perencanaan, pengembangan produksi dan pemanfaatan pangan;

- e. Melaksanakan pembinaan, pengawasan, pengendalian peredaran dan keamanan pangan;
- f. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- g. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan dan
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

10) Seksi Keamanan dan Ketahanan Pangan

- (1) Seksi Keamanan dan Ketahanan Pangan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang pangan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Keamanan dan Ketahanan Pangan meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis tentang peredaran dan industri pangan;
 - d. Melaksanakan inventarisasi potensi dan penelitian bahan pangan;
 - e. Melaksanakan pembinaan, peningkatan, pengawasan dan pengendalian bahan pangan;
 - f. Melakukan pengembangan, pemantauan serta pelaporan pelaksanaan peredaran dan keamanan bahan pangan;

- g. Melakukan penyusunan bahan, penyiapan metode dan materi penyuluhan serta penyiapan tenaga penyuluh dan sarana penyuluh;
- h. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- i. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- j. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

11) Seksi Penyuluhan

- (1) Penyuluhan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang pangan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Penyuluh meliputi:
 - a. Mempelajari peraturan perundang undangan dan ketentuan lainnya untuk menunjang pelaksanaan tugas;
 - b. Menyusun rencana kegiatan seksi penyuluhan Pertanian;
 - c. Mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan;
 - d. Penyusunan kebijakan dan program penyuluhan pertanian;
 - e. Pelaksanaan penyuluhan pertanian dan pengembangan mekanisme, tata kerja, dan metode penyuluhan pertanian;
 - f. Pengumpulan, pengolahan, pengemasan, dan penyebaran materi penyuluhan bagi pelaku utama dan pelaku usaha;
 - g. Pengelolaan kelembagaan dan ketenagaan;

- h. Pemberian fasilitasi penumbuhan dan pengembangan kelembagaan dan forum masyarakat bagi pelaku utama dan pelaku usaha;
- i. Peningkatan kapasitas penyuluh Pegawai Negeri Sipil, swadaya dan swasta;
- j. Pemantauan dan evaluasi di seksi penyuluhan pertanian; dan
- k. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

12) Bidang Perikanan

- (1) Bidang Perikanan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis dibidang perikanan.
- (2) Bidang Pertanian dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud ayat (1) mempunyai fungsi:
 - a. Penyiapan perumusan kebijakan pengkoordinasian, pembinaan dan pengendalian teknis dibidang perikanan;
 - b. Melaksanakan bimbingan, perencanaan, evaluasi perencanaan dan budidaya perikanan;
 - c. Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Bidang Perikanan meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis dibidang perikanan;

- d. Melaksanakan perencanaan dan evaluasi pelaksanaan budidaya perikanan;
- e. Melakukan perlindungan dan penyuluhan perikanan;
- f. Melakukan pengawasan, pengendalian dan pengembangan usaha perikanan;
- g. Melakukan usaha perlindungan perikanan;
- h. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- i. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- j. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

13) Seksi Produksi Perikanan

- (1) Seksi Produksi Perikanan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang perikanan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Produksi Perikanan meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis tentang perencanaan, evaluasi kegiatan perikanan;
 - d. Melaksanakan penyuluhan perikanan serta menyiapkan bahan pelatihan kelompok tani;
 - e. Melakukan perencanaan, pengawasan, pengendalian, pengembangan dan pengawasan usaha perikanan;
 - f. Melakukan pengkajian dan evaluasi kegiatan perikanan;

- g. Melaksanakan analisis dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

14) Seksi Perlindungan Sumber Daya Perikanan

- (1) Seksi Perlindungan Sumber Daya Perikanan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang perikanan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Perlindungan Sumber Daya Perikanan meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan pengawasan, perlindungan sumber daya perikanan;
 - d. Melaksanakan penyuluhan perlindungan sumber daya perikanan serta menyiapkan bahan pelatihan kelompok tani;
 - e. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
 - f. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
 - g. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

15) Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil

(1) Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang perikanan.

(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Pengolahan dan Pemasaran Hasil meliputi:

- a. Menyusun rencana dan program kerja;
- b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
- c. Melaksanakan pengolahan dan pemasaran hasil perikanan;
- d. Melaksanakan penyuluhan pengolahan dan pemasaran hasil perikanan serta menyiapkan bahan pelatihan kelompok tani;
- e. Melakukan penyusunan bahan, penyiapan metode dan materi penyuluhan pengolahan dan pemasaran hasil perikanan;
- f. Melaksanakan pembinaan pemanfaatan dan promosi hasil perikanan;
- g. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan dan
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

16) Bidang Peternakan

(1) Bidang Peternakan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis dibidang peternakan.

- (2) Bidang Peternakan dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) mempunyai fungsi:
- a. Penyiapan perumusan kebijakan pengkoordinasian, pembinaan dan pengendalian teknis dibidang peternakan;
 - b. Melaksanakan bimbingan, perencanaan, dan peternakan evaluasi;
 - c. Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- (3) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Bidang Peternakan meliputi:
- a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis dibidang peternakan;
 - d. Melaksanakan pembinaan dan pengembangan usaha peternakan;
 - e. Melaksanakan penyuluhan peternakan serta penyiapan bahan pelatihan keterampilan masyarakat dibidang peternakan;
 - f. Melakukan penyusunan bahan, penyiapan metode dari materi penyuluhan serta penyiapan tenaga penyuluh dan sarana penyuluhan;
 - g. Melakukan peningkatan sarana dan sarana produksi peternakan;
 - h. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
 - i. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
 - j. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

17) Seksi Produksi dan Bina Usaha Peternakan

- (1) Seksi Produksi dan Bina Usaha Peternakan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan, pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis tentang peternakan.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Produksi dan Bina Usaha Peternakan meliputi:
 - a. Menyusun rencana dan program kerja;
 - b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
 - c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis tentang produksi dan pengembangan usaha peternakan;
 - d. Melaksanakan pembinaan, pengembangan, peningkatan dan pengawasan produksi dan usaha peternakan;
 - e. Melaksanakan penyuluhan tentang peningkatan produksi dan pengembangan usaha peternakan;
 - f. Melakukan koordinasi pengelolaan usaha peternakan;
 - g. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
 - h. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
 - i. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

18) Seksi Pembenihan dan Kesehatan Hewan

- (1) Seksi Pembenihan dan Kesehatan Hewan mempunyai tugas melakukan sebagian tugas dinas dalam menyiapkan bahan koordinasi, pembinaan,

pengendalian pelaksanaan tugas dan melaksanakan kebijakan teknis peternakan.

(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud ayat (1), uraian tugas Seksi Pembenuhan dan Kesehatan Hewan meliputi:

- a. Menyusun rencana dan program kerja;
- b. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran;
- c. Melaksanakan kebijakan umum dan teknis tentang pembenuhan dan kesehatan hewan;
- d. Melaksanakan melakukan pembinaan, pengembangan, peningkatan dan pengawasan pembenuhan dan kesehatan hewan;
- e. Melaksanakan penyuluhan tentang peningkatan pembenuhan dan kesehatan hewan;
- f. Melakukan koordinasi usaha pembenuhan dan kesehatan hewan;
- g. Melaksanakan analisis dan evaluasi pelaksanaan kegiatan;
- h. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan; dan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Visi dan Misi Dinas

1. Visi

“Meningkatkan Pembangunan Pertanian, Pangan dan Perikanan Secara Profesional, Berdaya Saing Dan Berkelanjutan Dengan Mengoptimalkan Pemanfaatan Sumberdaya Lokal Untuk Mewujudkan Penyediaan Dan Keamanan Pangan, Menuju Kesejahteraan Masyarakat”

2. Misi

- a) Meningkatkan pembinaan, produksi dan produktivitas budidaya pertanian, pangan dan perikanan secara berkelanjutan.
- b) Meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pengolahan dan pemasaran komoditas pertanian, pangan dan perikanan.
- c) Meningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia.

c. Struktur Organisasi Dinas Pertanian, Pangan Dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung

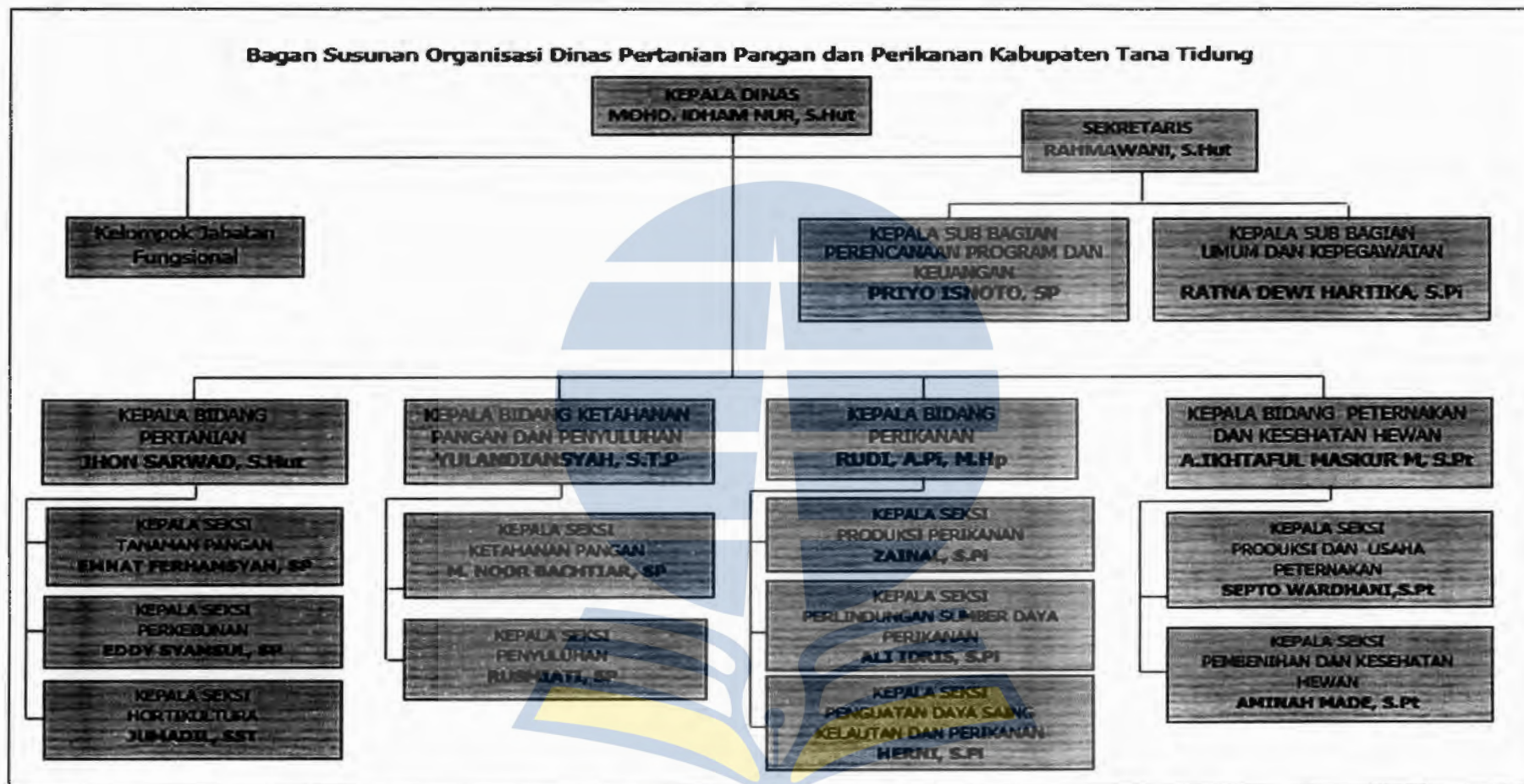
a) Jabatan fungsional

- (1) Pada Dinas Pertanian Pangan dan Perikanan dapat ditetapkan Jabatan Fungsional berdasarkan kebutuhan dan kemampuan.
- (2) Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang diatur dan ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan, dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk Bupati atas usul Kepala Dinas melalui Sekretaris Daerah.
- (3) Bentuk, jenis, jenjang dan tenaga fungsional ditetapkan dengan Peraturan Bupati berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur Organisasi Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tana Tidung Nomor 37 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah kabupaten Tana Tidung, Dinas Pertanian Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung memiliki struktur organisasi meliputi Kepala Dinas, Sekretariat, Kepala Bidang Pertanian, Kepala Bidang Pangan, Kepala Bidang

Perikanan, Kepala Bidang Peternakan. Masing-masing sekretariat dan bidang mencakup beberapa sub bagian dan kepala seksi, seperti terlihat pada gambar berikut:





Gambar 4. 3. Bagan Susunan Organisasi Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung

B. Pelaksanaan Pengawasan

Pengawasan terhadap pegawai merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan dan tidak hanya mencakup usaha pencapaian kerja sesuai tujuan namun juga meliputi proses pelaksanaan tugas atau pekerjaan dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja. Misalnya, kedisiplinan, loyalitas atau kesetiaan dan pengabdian pegawai terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan membantu pimpinan untuk mengetahui apakah ada kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam usaha pencapaian tujuan. Berikut ini hasil penelitian yang dilakukan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung:

1. Jenis Pengawasan

Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung menerapkan jenis-jenis pengawasan yang harus dilaksanakan setiap harinya sebagai berikut:

- a) Pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan oleh masyarakat. Setiap lingkungan instansi pemerintah, pengawasan yang sering dilakukan adalah pengawasan melekat, fungsional dan masyarakat. Hal ini juga diterapkan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung dengan menerapkan metode pengawasan di atas. Pengawasan tersebut diharapkan mampu mendisiplinkan kerja dari pegawainya karena pegawai yang berdisiplin, akan mudah dan lancar dalam pelaksanaan kerjanya. Diungkapkan oleh Informan I dalam wawancara tanggal 20 Agustus 2018:

“Pengawasan yang diterapkan adalah pengawasan melekat oleh dinas yang kemudian menunjuk saya selaku sekretarisnya dikarenakan Kepala Dinas sering bekerja di lapangan yaitu mendampingi Bupati di lapangan. Kemudian, tugas pengawasan saya bagikan kepada setiap Kepala Bidang yang jumlahnya 4 Kepala Bidang yaitu Kepala Bidang Pertanian, Ketahanan Pangan, Peternakan dan Perikanan.”.

Informan II juga mengungkapkan pendapat mengenai penerapan pengawasan pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018:

“Kalau disini menerapkan metode pengawasan melekat oleh Kepala Dinas tapi diberikan kepada Sekretaris Dinas karena Kepala Dinas bekerja di lapangan, terkadang jika tidak sibuk Kepala Dinas menyempatkan ke kantor untuk mengawasi pengawasan fungsional dan pengawasan dari masyarakat sekitar seperti yang dilakukan oleh Ibu warung depan. Kadang mengajukan pertanyaan seperti “kok sepi Pak, tadi saya liat, pegawainya sekitar jam 10an pergi”.

Jawaban juga diperkuat oleh Informan VI pada wawancara tanggal 21 Agustus 2018 yaitu:

“Pada Dinas ini, pengawasan melekat sepenuhnya oleh Sekretaris Dinas yang telah menjadi kepercayaan dari Kepala Dinas, karena Kepala Dinas harus mendampingi Bupati.”

2. Metode Pengawasan

Pengawasan secara langsung adalah pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung sedang pengawasan tidak langsung adalah laporan-laporan yang dibuat. Pada Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung, pelaksanaan pengawasan juga dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung dilakukan dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi serta mengawasi kinerja pegawainya. Sebagaimana

yang diungkapkan oleh Informan VII dalam wawancara tanggal 23 Agustus 2018:

“Dinas ini melaksanakan pengawasan langsung dengan melihat pegawainya mengikuti apel pagi atau tidak. Apel tersebut kadang dipimpin Kepala Dinas jika tidak mendapatkan tugas, jika Kepala dinas sibuk yang menggantikan Sekretarisnya, selain itu apel pagi dipimpin oleh Kepala Bidang serta Kepala Seksi”

Informan V juga mengatakan mengenai pengawasan langsung dan tidak langsung pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018 yaitu:

“Begini pak, pengawasan lain yang diterapkan antara lain pengawasan langsung yaitu pimpinan melihat hadir atau tidaknya pegawainya dari kegiatan apel pagi, yang nantinya dapat dilihat juga pada presensi pegawainya yang dibawa oleh Bu Rahmawani. Kemudian tidak langsungnya yaitu monitoring seperti bertanya pada temannya atau menghubungi lewat HP temen terdekatnya”.

Pengawasan tidak langsung juga diterapkan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung yaitu biasa dilakukan secara rutin dan berkala. Pengawasan yang dilakukan secara rutin yaitu dengan presensi pagi dan siang. Pegawai mengisi presensi tiap harinya dan mewajibkan untuk minta izin kepada Sekretaris atau Kepala Bidang apabila meninggalkan kantor. Pengawasan berkala biasanya melaksanakan rapat staf setiap 1 bulan. Rapat staf ini untuk mengetahui permasalahan kerja seperti demo, tunggakan pajak. Sebagaimana diungkapkan Informan I pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018 yaitu :

“Untuk pengawasan tidak langsungnya dilakukan secara rutin dan berkala. Kalau rutin, melihat presensi tiap harinya sedangkan berkala dengan rapat staf tiap satu bulan”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan III pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018 sebagai berikut :

“Kalau pengawasan rutin dengan melihat presensi tiap harinya, dengan begitu pimpinan dapat melihat kedisiplinan para pegawainya, apakah jarang masuk atukah sering terlambat. Jika pimpinan menemukan pegawai jarang masuk, pimpinan menanyakan langsung lewat telepon atau bertanya pada teman dekatnya. Sedangkan pengawasan berkala dengan melaksanakan rapat staf tiap satu bulan.”

3. Waktu Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung adalah setiap saat, karena Sekretaris terlibat langsung dalam kegiatan pengawasan. Pengawasan tersebut dilakukan sebelum kegiatan dan sesudah kegiatan, misalnya kegiatan brifing dan mengevaluasi hasil pekerjaan. Hal ini dikemukakan oleh Informan II pada tanggal 20 Agustus 2018 :

“Pengawasan disini dilakukan setiap saat, lebih baiknya sebelum kegiatan di mulai dan sesudah kegiatan dimulai, karena Bu Sekdin selalu di Kantor. Untuk mengetahui tingkat disiplin pegawainya, Sekdin melihat data presensi pegawai ”

Masalah waktu pengawasan juga di kemukakan oleh informan IX :

“Sebagai seorang nelayan pihak dinas pernah memberikan penyuluhan tentang bagaimana pelestarian dan penangkapan ikan di laut, biasanya penyuluhan ini dilakukan oleh dinas sebulan sebulan sekali atau 2 bulan sekali tergantung dari materi apa yang akan disampaikan oleh pihak dinas, sesekali kami melihat kepala dinas ikut bersama pegawai dinas lainnya untuk tinjauan langsung dalam memberikan pengarahannya, dan disinilah salah satu kesempatan kami menyampaikan keluhan kami selaku nelayan kepada pihak kepala dinas.”

4. Sistem Pengawasan

Selain pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sendiri, pengawasan juga dilakukan oleh pihak luar yaitu jika pimpinan menemukan pegawai yang sering indisipliner, kemudian diberi hukuman lisan tidak diacuhkan, Pimpinan melapor ke BKD, dari pihak BKD mengutus pegawainya untuk memeriksa hal yang

sebenarnya. Jika benar akan diproses hukuman apa yang akan diterima oleh pegawai tersebut. Pengawasan yang lainnya di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung melalui kunjungan atau inspeksi mendadak dan mengecek langsung Inspeksi mendadak dilakukan oleh Bupati dan jajarannya dan kegiatan mengecek langsung tidak harus dilakukan dengan melihat langsung, tetapi melalui telepon. Hal ini diungkapkan oleh Informan III dalam wawancara tanggal 20 Agustus 2018 yaitu :

“Disini juga dilaksanakan inspeksi mendadak tapi intensitasnya jarang, karena Sekretarisnya selalu berada di kantor dan setiap harinya mengawasi. Tetapi, sesekali Bapak Bupati dan jajarannya melaksanakan sidak pada waktu hari pertama setelah cuti bersama.”

Informan V juga mengungkapkan hal yang sama dalam wawancara tanggal 20 Agustus 2018:

“Inspeksi jarang dilakukan oleh pimpinan, karena yang berwenanglah yang wajib melakukannya yaitu tim yang terdiri dari pengawas, satpol dan BKD. Kalaupun pimpinan melakukan inspeksi yaitu dengan menanyakan pegawai yang indisipliner kepada teman dekatnya atau melalui HP.”

5. Proses Pengawasan

Informan VII pada wawancara tanggal 23 Agustus 2018 mengungkapkan proses pengawasan dalam kegiatan yang akan dilakukan pihak sebagai berikut :

“Dalam OPD tingkat terdapat subbag perencanaan dan keuangan. Subbag tersebut membuat rencana kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2019, kemudian rencana kegiatan dikonsultasikan ke Bupati. Kepala Dinas melapor ke Bupati kemudian disidang ke DPR dan jika disetujui serta diberi alokasi dana kemudian dilaksanakan pihak membuat laporan keuangan dan dilaporkan serta dinilai BPKD dengan tembusan Bappeda dan Inspektorat. Jika menyimpang dapat ditindaklanjuti”.

6. Tindaklanjut Pengawasan

Tindaklanjut dari pengawasan yaitu jika pegawai disiplin dalam menjalankan tugas, pegawai tetap dipercaya bertugas di Kantor tetapi jika indisipliner, Pimpinan dapat melapor ke pihak yang berwenang untuk proses selanjutnya, misalnya, dipindah ke instansi yang cocok dengan keahliannya.

Diungkapkan oleh Informan VII pada tanggal 23 Agustus 2018 :

“Pengawasan di lingkungan pemerintah selalu ditindaklanjuti, jika pegawai selalu menjalankan peraturan tetap bekerja di instansi yang dipilihkan atau yang diinginkan atau mutasi sedang yang tidak patuh, bisa dipindah ke instansi yang cocok dengannya”.

Kesimpulannya, pengawasan yang diterapkan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung meliputi pengawasan yang diterapkan instansi pemerintah yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat pengawasan dilakukan secara langsung dan tidak langsung seperti rutin dan berkala, pengawasan dilakukan sebelum dan sesudah kegiatan, sistem pengawasan dengan memeriksa ke tempat berlangsungnya pengawasan, pengawasan dengan menetapkan standar sesuai peraturan dan hasil pengawasan dapat ditindaklanjuti.

7. Peranan Pengawasan

- a. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan. Untuk meningkatkan kinerja pegawai di sebuah instansi baik pemerintah atau swasta harus dilakukan, hal ini selalu terkait dengan ada atau tidak adanya pengawasan. Jika pengawasan itu diadakan berakibat kinerja pegawai menjadi baik dan fokus pada tanggungjawab yang

dibebankan. Hal ini disampaikan oleh Informan I pada tanggal tanggal 20 Agustus 2018 sebagai berikut:

“Pengawasan itu mempunyai peranan penting Pak. Hal itu harus dilakukan agar kinerja pegawai dapat meningkat. Kalau seandainya tidak ada pengawasan di kantor ini, pasti keadaannya kacau. Contohnya, pegawai selalu datang terlambat, hal ini dapat mengganggu kerjanya”.

Informan II juga berpendapat sama dalam wawancara tanggal tanggal 20 Agustus 2018 berikut:

“Bahwa peranan penting dari pengawasan adalah untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan begitu, pegawai selalu fokus terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Kalau mendapat perintah ya harus dikerjakan sesuai bidangnya. Seperti saya Kepala Bidang Peternakan, tugas Kepala Bidang Peternakan sudah diatur dalam peraturan Bupati, nanti Pak minta lampirannya di Bu Rahmawani”.

Informan X juga berpendapat bahwa :

“pernah ada kegiatan yang dilakukan oleh dinas terkait dengan pembagian bibit unggul dan alat pertanian, menurut saya dengan dibukanya acara tersebut oleh kepala dinas acara tersebut berjalan dengan lancar dan langsung pada pokok pembahasan yang ingin dicapai seperti pembagian bibit unggul secara tertip dan tanpa ada pungutan biaya dan pembagian alat pertanian yang sudah menjadi program pemerintah kata kepala dinas saat itu, jadi tidak seperti benak kami yang selama ini jika ada pembagian apapun yang dilakukan oleh pemerintah apalagi diberikan lewat tangan ke tangan, selalu di pungut biaya, walaupun pada dasarnya bibit unggul dan alat pertanian tersebut hakikatnya barang gratis dari pemerintah.”

b. Untuk meningkatkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawab.

Peranan pengawasan yang lain yaitu untuk meningkatkan sikap disiplin pegawai yang berhubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab oleh pegawai. Awalnya disiplin harus tumbuh dari individu sendiri kemudian seterusnya

dengan adanya monitoring dari luar individu, diharapkan sikap disiplin dapat bertahan. Hal ini diungkapkan oleh Informan III wawancara tanggal 20 Agustus 2018:

“Pengawasan untuk meningkatkan disiplin Pak. Di kantor ini pegawainya sudah menunjukkan sikap disiplin yang baik. Contohnya, sudah jarang pegawai yang datang terlambat. Dengan kata lain disiplin timbul dari diri pegawai itu sendiri dalam menaati peraturan yang berlaku”.

Informan VIII dalam wawancara tanggal 23 Agustus 2018 juga berpendapat sebagai berikut:

“Bahwa peningkatan kedisiplinan sangat identik dengan pelaksanaan. Menurut saya begini contohnya, pengawasan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah pegawainya sudah benar dalam menyelesaikan tanggung jawabnya? Apakah sesuai dengan bidangnya? yang lainnya sering datang terlambat atau pulang lebih awal tanpa alasan yang jelas”.

c. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan pekerjaan biasa terjadi. Kesalahan tersebut diakibatkan dari faktor manusia ataupun non manusia. Apabila kesalahan tersebut tidak segera mendapatkan penanganan dikuatirkan dapat mengganggu kegiatan pencapaian tujuan. Oleh karena itu diperlukan pengawasan, agar pimpinan dapat memonitor tiap pelaksanaan kegiatan sesuai tujuan. Hal ini sesuai ungkapan dari Informan IV dalam wawancara tanggal 21 Agustus 2018 sebagai berikut:

“Peranan pengawasan di kantor ini untuk mengevaluasi kesalahan yang terjadi, misalnya kurang disiplin dalam masuk kerjanya atau terlambat masuk. Pimpinan melakukan monitoring setiap bulan seperti rapat staf 1 bulan”.

Pendapat ini diperkuat oleh Informan V pada wawancara tanggal 21 Agustus 2018 yaitu:

“Memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh pegawai dalam hal ini kurang tepat waktu dalam masuk kerja. Oleh karena itu, setiap satu bulan diadakan rapat staf atau kalau ada waktu monitoringnya diadakan setiap apel pagi”.

d. Untuk mencapai tujuan Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Dalam pelaksanaan pekerjaan khususnya instansi pemerintah yang telah dibebankan tiap-tiap pegawainya harus sesuai dengan kemampuan. Hal ini sudah tertera dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Satuan kerja tersebut merupakan rencana yang akan menjadi pedoman dan standar dari setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan, sehingga kegiatan tersebut memiliki sasaran yang jelas. Oleh karena itu, pengawasan sangat diperlukan untuk melaksanakan satuan kerja tersebut. Hal ini diungkapkan Informan II pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018 sebagai berikut:

“Menurut saya, dengan adanya pengawasan beban kerja yang dibebankan dalam OPD (Organisasi Perangkat Daerah) setiap instansi wajib dilaksanakan tanpa alasan apapun. Semua itu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati”.

Informan VI dalam wawancara tanggal 21 Agustus 2018 berpendapat sebagai berikut:

“Untuk mencapai tujuan dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah. Karena dalam upaya mencapai tujuan tersebut setiap kegiatan di dalam instansi pemerintah harus melalui beberapa proses dari perencanaan melakukan pelaksanaan sampai pelaporan, semuanya memerlukan pengawasan”.

Dari data di atas, kesimpulannya adalah pengawasan mempunyai peranan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan, untuk meningkatkan disiplin pegawai, untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi dan untuk mencapai tujuan dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Sebagai pendukung dalam setiap pelaksanaan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada tiap-tiap pegawai. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan agar kedisiplinan pegawai dapat terwujud:

1. Kualitas sumber daya manusia

Kualitas baik maupun buruk yang dimiliki oleh tiap-tiap individu dapat mempengaruhi atau mendukung adanya pengawasan. Contohnya, pegawai dikantor pemerintahan harus datang dan pulang bekerja tepat waktunya, karena jam bekerjanya sudah diatur dalam peraturan. Dengan begitu dapat mempengaruhi kualitas kinerja mereka dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah dibebankan. Hal ini diungkapkan Informan I pada tanggal 20 Agustus 2018:

“Yang mempengaruhi kegiatan pelaksanaan pengawasan yaitu tingkat disiplin dari masing-masing pegawai. Apakah pegawai tersebut dapat mendisiplinkan dirinya sendirinya yang nantinya mempengaruhi kualitasnya dalam menyelesaikan tanggung jawab”.

Sedangkan ungkapan Informan II pada tanggal 20 Agustus 2018:

“Kalau pegawainya belum mempunyai jiwa disiplin dari diri sendiri. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas yang dimiliki. Misalnya ya, kalau pegawai disini ada yang suka datang dan pergi tidak pada

waktunya, berarti dia tidak mempunyai kualitas baikkkan yang nantinya beban yang harus dikerjakan tidak selesai tepat waktunya”.

2. Kemampuan manajerial

Seseorang yang dijadikan pemimpin oleh orang lain harus mempunyai kemampuan atau keahlian yang dapat dijadikan panutan bagi orang lain. Pimpinan diharapkan memberikan sikap keteladanan kepada pegawainya dan sikap tersebut harus ditunjukkan secara nyata dan terus menerus. Diungkapkan oleh Informan VIII pada tanggal 23 Agustus 2018 :

“Sebaiknya sebagai seorang pimpinan itu harus mempunyai wibawa dalam memimpin pegawainya. Sebagai contohnya, pimpinan tidak segan menegur anak buahnya yang melakukan tindakan indisipliner meskipun antara pimpinan dan anak buahnya sudah terjalin hubungan kekeluargaan yang sangat erat”.

3. Motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai

Motivasi intern dan ekstern yang dilakukan pimpinan untuk menumbuhkan sikap disiplin yang dimiliki pegawai untuk mendorong pegawai dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan. Hal ini diungkapkan Informan VII pada tanggal 23 Agustus 2018:

“Pemberian motivasi intern dan ekstern juga merupakan penyebab mengapa pelaksanaan pengawasan itu diadakan. Hal ini perlu dilakukan pimpinan untuk memunculkan semangat kerja pegawainya, supaya pegawai menyelesaikan tugasnya yang berhubungan dengan tujuan dari organisasi yang hendak dicapai”.

4. Intensitas komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan. Karena untuk menegakkan kedisiplinan pegawai dibutuhkan komunikasi yang efektif dan efisien. Misalnya, ada pegawai yang

membolos tanpa alasan, pimpinan segera bertanya pada pegawai yang lain, pegawai harus jujur dalam memberikan info. Hal ini diungkapkan Informan I pada tanggal 20 Agustus 2018:

“Intensitas komunikasi sangat berpengaruh Pak, karena digunakan untuk mencari info mengenai pegawai-pegawai yang mangkir atau melakukan tindakan indisipliner. Komunikasi harus terjalin dengan baik, baik atasan dengan bawahan bahkan sebaliknya”.

Juga diungkapkan Informan V pada tanggal 21 Agustus 2018:

“Dengan adanya komunikasi yang cepat juga mempengaruhi pelaksanaan pengawasan oleh pimpinan. Apalagi hubungannya dengan kedisiplinan pegawai di kantor ini. Kalau ada pegawai yang tidak masuk, biasanya pimpinan menanyakan lewat telepon atau bertanya pada teman dekatnya”.

5. Pemberian penghargaan dan hukuman

Pemberian penghargaan sebagai balas jasa dan pemberian hukuman sebagai tindakan kepada pegawai yang melakukan tindakan indisipliner juga berpengaruh dalam pelaksanaan pengawasan. Berpotensi sebagai upaya untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai, yang awalnya sikap disiplin tumbuh dari diri sendiri, dengan adanya penghargaan dan hukuman diharapkan kedisiplinan dapat bertahan. Hal ini disampaikan Informan II pada tanggal 20 Agustus 2018:

“Faktor yang berpengaruh adalah pemberian balas jasa berupa bonus kepada pegawai yang berprestasi dan hukuman sesuai peraturan bagi pegawai yang bertindak indisipliner”.

Informan III juga mengungkapkan hal yang sama pada tanggal 20 Agustus 2018:

“Kalau di Kantor ini, semua pegawainya sudah melaksanakan dengan kesadaran apalagi sikap disiplinnya. Pemberian penghargaan dan hukuman yang nyata dilakukan dengan berdasarkan pada peraturan yang berlaku”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung adalah kualitas dari sumber daya manusia, kemampuan pimpinan dalam memimpin, pemberian motivasi dari pimpinan, intensitas komunikasi serta pemberian hukuman dan penghargaan.

6. Hambatan Pengawasan

Pengawasan adalah salah satu dari fungsi manajemen dan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan yang berada dalam tanggung jawabnya sesuai dengan rencana. Dalam pelaksanaan pengawasan tentu tidak lepas dari hambatan-hambatan yang mengiringi. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan sebagai berikut:

a. Dari aspek Pimpinan.

1) Rasa Sungkan.

Rasa sungkan merupakan budaya orang Tidung yang turun-temurun. Hal ini terjadi di Kantor, bahwa hubungan antara pimpinan dan pegawainya sudah sangat erat atau seperti keluarga sendiri. Mengakibatkan setiap pegawai yang melakukan pelanggaran kedisiplinan, pimpinan merasa sungkan untuk menegur. Pimpinan sungkan menegur dengan harapan jiwa disiplin pegawai dapat tumbuh sendiri dan berusaha tertib. Diungkapkan Informan I pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018 sebagai berikut:

“Yang menghambat adalah budaya sungkan Pak. Soalnya, pegawai disini rasa kekeluargaannya sudah erat, sehingga pimpinan jarang menegur”.

Informan IV juga berpendapat pada wawancara tanggal 21 Agustus 2018 yaitu:

“Pengaruhnya budaya sungkan pak. Dikarenakan, setiap pribadi pegawai mempunyai hak kemerdekaan sendiri-sendiri, seperti mempunyai hak yang tidak dapat diganggu. Dengan adanya pengawasan, hak tersebut terganggu. Tetapi, karena pengawasan sudah masuk dalam aturan ya harus ditaati”.

2) Kurang Tegas.

Kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan semangat atau motivasi baik berupa *rewards* maupun *punishments* kepada pegawai Pimpinan yang belum tegas dalam upaya memberikan motivasi kepada pegawainya dapat menjadi hambatan yang mengganggu. Karena sikap yang demikianlah, semangat dari pegawai untuk menyelesaikan tanggung jawabnya hanya setengah-setengah. Misalnya, pimpinan belum tegas memberika hukuman bagi pegawainya yang indisipliner. Hal ini dirasa oleh pegawai yang lainnya belum adil. Hal ini disampaikan Informan II pada tanggal 20 Agustus 2018 yaitu:

“Mungkin karena pimpinan belum tegas terhadap pegawai yang indisipliner, pengawasan ini belum adil bagi pegawai lainnya. Soalnya, yang bersalah dengan yang tidak bersalah itu sama saja. Kalau dibiarkan dapat menghambat yang lainnya”.

b. Dari aspek Pegawai

1) Terhambatnya komunikasi.

Kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung dapat mengganggu pelaksanaan pengawasan. Sebagai contohnya, karena kesibukan dari pimpinan yang berakibat terbengkalainya pengawasan, pimpinan melakukan pengawasan lewat alat komunikasi seperti HP, salah satu pegawai melakukan tindakan indisipliner dan pimpinan tidak dapat menanyakan alasannya karena pegawai

tersebut tidak memiliki HP. Hal ini diungkapkan Informan V pada wawancara tanggal 21 Agustus 2018:

“Menurut saya, hambatannya, pegawai tidak mempunyai alat komunikasi seperti HP. Jadi, sewaktu-waktu pimpinan melakukan pengawasan tidak langsung ke pegawai tersebut mengalami kesulitan, karena tidak mempunyai HP”.

Juga diperkuat dengan pendapat dari Informan VI pada tanggal 23 Agustus 2018 sebagai berikut :

“Sarana komunikasi yang kurang dapat menghambat jalannya pengawasan. Contohnya, jika pimpinan menanyakan keberadaan pegawainya yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas dan pegawai tidak mempunyai sarana komunikasi”.

2) Kurangnya sikap jujur dari pegawai.

Di atas telah disinggung mengenai budaya pakewuh. Budayanya orang Tidung yang timbul karena adanya pengaruh rasa kekeluargaan yang sudah erat. Hal ini juga terjadi di lingkungan kantor sendiri. Karena telah memiliki rasa kekeluargaan yang sudah erat, terkadang mereka saling menutupi kesalahan temannya sendiri, itu menunjukkan sikap kurang jujur. Hal ini diungkapkan oleh Informan I pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018:

“Hambatannya dari pegawai sendiri pak. Mereka saling menutupi kesalahan dari teman kantornya. Tetapi saya mengharapkan untuk mereka dalam menutupi kesalahan temannya dengan menunjukkan alasan yang jelas”.

Informan VII juga mengungkapkan mengenai sikap negatif pegawai dalam wawancara tanggal 23 Agustus 2018:

“Pegawai di Kantor ini pernah mempunyai sikap yang negatif yaitu menutupi kesalahan teman sendiri. Dikarenakan ketika tidak

masuk kerja karena alasan yang tidak jelas, teman yang lain mengatakan tidak tahu”.

Dari pendapat-pendapat di atas, peneliti menarik kesimpulan yaitu aspek pemimpin adalah adanya budaya Tidung yaitu Budaya segan yang mendarah daging, belum tegasnya pimpinan dalam upaya memotivasi pegawainya dalam bentuk *rewards* maupun *punishment*, sedangkan aspek pegawainya yaitu adanya sikap kurang jujur pegawai dan kurangnya komunikasi.

7. Upaya Mengatasi Hambatan

Suatu permasalahan yang dihadapi perlu untuk dicari suatu upaya untuk mengatasinya. Demikian juga hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung.

Upaya-upaya untuk mengatasi hambatan tersebut antara lain:

- a. Pimpinan memberikan pengertian tentang penafsiran rasa solidaritas yang positif dalam hal ini melakukan pembinaan atau pengarahan setiap harinya.

Seorang pemimpin dalam memimpin pegawai-pegawainya diharapkan mempunyai sikap adil dan bijaksana. Sikap tersebut dapat ditunjukkan dengan memberikan nasehat dan pengertian yang baik kepada pegawainya. Contohnya, tanpa kenal lelah melakukan pembinaan setiap harinya dengan memberikan pengertian mengenai menjaga hubungan erat atau kekeluargaan di dalam Kantor. Dengan kata lain, setiap pegawai yang melakukan pelanggaran, pegawai yang lain tidak sungkan untuk melaporkan. Hal ini diungkapkan oleh Informan I pada wawancara tanggal 20 Agustus 2018 yaitu:

“Sebagai upaya mengatasi hambatan, kemarin saya mengatakan hambatannya rasa solidaritas negatifkan. Jadi, upaya adalah pimpinan harus memberikan pengertian mengenai solidaritas yang positif.

Pengertian tersebut dapat *disharingkan* atau pembinaan dalam kegiatan apel pagi, dengan kata lain selalu memberikan nasehat-nasehat”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan VIII pada tanggal 23 Agustus 2018:

“Upaya-upaya yang dilakukan adalah setiap saat diadakan pembinaan. Pembinaan dilakukan setiap apel pagi dan rapat staf. Pembinaan tersebut untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dan jangan sampai menutupi kesalahan yang diperbuat meski teman sendiri, dengan maksud membuat jera dalam melakukan kesalahan”.

- b. Sebagai upaya memberikan motivasi, pimpinan memberikan *rewards* atau penghargaan dan *punishments* atau hukuman kepada pegawai.

Bentuk penghargaan merupakan balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai. Bentuknya tidak harus berupa materi dapat berupa ucapan terima kasih, pujian atau gerakan badan. Sedangkan hukuman diberikan pimpinan kepada pegawainya yang melakukan tindakan indisipliner. Salah satu tindakan indisipliner di Kantor adalah terlambat apel pagi atau membolos kerja tanpa keterangan yang jelas, terlebih dahulu dicatat terlambat atau tanpa keterangan. Jika tindakan indisipliner tersebut dilakukan berulang kali, pimpinan memberikan hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini diungkapkan oleh Informan III dalam wawancara tanggal 20 Agustus 2018:

“Sebagai contohnya, pegawai sini ada yang datang terlambat saat apel pagi. Saya sebagai Kasubbag Kepegawaian dan Umum harus mencatat dalam agenda pelanggaran pegawai tersebut yang datang terlambat. Kalau berkali-kali dilakukan karena datang terlambat tanpa alasan yang kurang masuk akal dapat dikenai sanksi sesuai peraturan pemerintah. Sedangkan bentuk *rewardsnya*, setiap pimpinan memerintahkan untuk mengerjakan tugas dan telah diselesaikan dengan baik, ucapan terima kasih tak lupa diucapkan oleh pimpinan.”

Sedangkan Informan VII juga mengungkapkan hal yang sama dalam wawancara tanggal 23 Agustus 2018:

“Kalau bentuk penghargaannya, pimpinan memberikan tugas yang harus diselesaikan, tentu saja pegawainya harus menyelesaikan, sebagai imbalannya, pimpinan mengucapkan terima kasih. Kalau penghargaan lain seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji itu sudah diatur dalam peraturan. Sedangkan pegawai yang terus melakukan indisipliner dikenai sanksi sesuai peraturan”.

c. Memberikan saran yang positif jika pegawai mempunyai kekurangan

Dengan terdapatnya hambatan yang dirasakan oleh pegawainya diatas, upaya yang dilakukan oleh pimpinan yaitu memberikan anjuran positif kepada pegawainya. Sebagai contohnya, jika pegawai belum mempunyai alat komunikasi pimpinan dapat menganjurkan kepada pegawai untuk membeli alat komunikasi yang murah atau menyediakan fasilitas kantor seperti telepon kantor dan menggunakan surat izin jika tidak masuk kerja.

Hal ini disampaikan oleh Informan V pada wawancara tanggal 21 Agustus 2018 sebagai berikut:

“Seandainya pegawai yang tidak masuk belum mempunyai alat komunikasi seperti HP, dapat menggunakan surat izin yang dapat dititipkan teman dekatnya atau langsung ke Kantor”.

d. Pimpinan memberikan keteladanan dengan berusaha menasehati pegawainya agar selalu bersikap jujur.

Pimpinan diharapkan memberikan sikap keteladanan kepada pegawainya. Sikap tersebut berupa usaha untuk memunculkan sikap jujur yang harus dimiliki pegawai, terutama dalam memberikan informasi penting. Hal ini diungkapkan Informan III dalam wawancara tanggal 20 Agustus 2018:

“Sebagai upaya mengatasi hambatannya pak, pimpinan harus memberikan contoh atau sikap teladan yang baik. Nantinya, sikap keteladanan dari pimpinan dapat dicontoh dan diikuti setiap pegawainya”.

Pendapat ini diperkuat oleh Informan VI pada wawancara tanggal 21 Agustus 2018 sebagai berikut:

“Dari pimpinan harus memberikan teladan yang baik yaitu sikap jujur yang dimiliki pimpinan dapat menular ke pegawai. Karena dengan hal inilah perilaku dari pegawai yang belum baik dapat menjadi baik. Karena mendapat pengaruh yang baik dari pimpinan. Sehingga, dalam melaksanakan tanggung jawab, pegawai dapat mencapai semua itu dengan baik”.

Dari pendapat-pendapat di atas, peneliti menarik kesimpulan sebagai upaya untuk mengatasi hambatan pelaksanaan pengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung adalah pimpinan memberikan pengertian tentang penafsiran rasa solidaritas yang positif dalam hal ini melakukan pembinaan atau pengarahan setiap harinya, sebagai upaya pemotivasian pimpinan memberikan *rewards* atau penghargaan dan *punishments* atau hukuman kepada pegawai, pimpinan memberikan saran positif kepada pegawainya dan pimpinan berusaha memberikan keteladanan selalu bersikap jujur.

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan deskripsi permasalahan yang diambil peneliti yang dilakukan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung adalah:

1. Pelaksanaan pengawasan Di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung adalah:

a. Jenis Pengawasan

Berdasarkan pelaksana yang melaksanakan pengawasan, jenis pengawasan yang dilakukan:

- a) Pengawasan melekat dilakukan Kepala Dinas dan memberikan tanggung jawab kepada Sekretaris dibantu Kepala Bidang dan Kepala Seksi masing-masing bidang.
- b) Pengawasan fungsional.
- c) Pengawasan oleh masyarakat.

b. Metode Pengawasan

- a) Pengawasan langsung dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi dan mengawasi kinerja pegawai.
- b) Pengawasan tidak langsung:
 - 1) rutin yaitu dengan laporan presensi pagi dan siang.

- 2) berkala pelaksanaan rapat staf setiap 1 bulan sebagai upaya monitoring dan evaluasi.

c. Waktu Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan dilakukan setiap saat, pengawasan tersebut dilakukan sebelum kegiatan dan sesudah kegiatan.

d. Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan dengan melakukan pemeriksaan setempat guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.

e. Proses Pengawasan

OPD tingkat terdapat subbag perencanaan dan keuangan. Subbag tersebut membuat rencana kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2019, kemudian rencana kegiatan dikonsultasikan ke Dinas. Dinas melapor ke Bupati kemudian di sidang ke DPR dan disetujui serta diberi alokasi dana kemudian dilaksanakan. Membuat laporan keuangan dan dilaporkan serta dinilai BPKD dengan tembusan Bappeda dan Inspektorat. Jika menyimpang dapat ditindaklanjuti.

f. Tindaklanjut Pengawasan

Jika pegawai disiplin dalam menjalankan tugas, pegawai tetap dipercaya bertugas di Kantor tetapi jika indiscipliner, pimpinan dapat melapor ke pihak yang berwenang untuk proses selanjutnya.

g. Peranan Pengawasan

Peranan pengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung meliputi:

- a) Menumbuhkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan.

- b) Menumbuhkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawab
- c) Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- d) Mencapai tujuan Satuan Kerja Pelaksana Daerah.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pengawasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung:

- a. Kualitas sumber daya manusia.
- b. Kemampuan manajerial.
- c. Motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai.
- d. Intensitas komunikasi.
- e. Pemberian penghargaan dan hukuman.

B. Saran

Berikut ini saran-saran yang akan disampaikan oleh peneliti setelah melakukan penelitian permasalahan yang dilakukan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung:

1. Bagi Pimpinan

- a. Sebaiknya pimpinan tidak segan menegur pegawai yang melakukan tindakan indisipliner, meskipun menganggap pegawainya seperti keluarga sendiri.
- b. Jika pegawai mengalami kesulitan yang berhubungan dengan alat komunikasi, pimpinan menyarankan memakai alat komunikasi kantor atau yang lebih murah dengan mengirimkan surat untuk kepentingan kantor.

- c. Pimpinan berupaya memberikan motivasi seperti pembinaan pada saat apel pagi dan memberikan peringatan secara lisan atau tertulis jika pegawai indisipliner.

2. Bagi Pegawai

- a. Jika pegawai belum memiliki alat komunikasi, sebaiknya menggunakan alat komunikasi yang murah dan dapat dijangkau seperti mengirimkan surat.
- b. Sebaiknya pegawai tidak segan melaporkan kesalahan yang dilakukan pegawai lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Alex Nitisemito. (1996). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Asmani, Ma'mur. Jamal. (2012). *Kiat Mengatasi Kenakalan Remaja di Sekolah*. Jogjakarta: Buku Biru.
- Badeni. (2014). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Darma, Agus. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Djarwanto PS. (1990). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Surabaya: PT. Bina Ilmu.
- Erni Trisnawati, Sule. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Fakih, Aunur Rohim dan Wijayanto, Iip. (2001). *Kepemimpinan Islam*. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta.
- Fathoni, Abdurrahmat. (1995). *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Erlangga.
- (2006). *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- George, R. Terry dan Leslie W. Rue. (2003). *Dasar-Dasar Management*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- (2003), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Haryanto, Edy. (2008). *Teknologi Informasi dan Komunikasi: Konsep dan Perkembangannya. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi Sebagai Media Pembelajaran*. Yogyakarta: Andi
- Instruksi Presiden RI No. 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan.
- Instruksi Presiden RI No.1 tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat.
- Istiqlal, Cahyo Halim. (2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol 3. No 2. Hal 167-180
- Julitriarsa, Djati dan Suprihantoro, John. (1998). *Manajemen Umum*. Jakarta: BPFE.

- Kadarman, A.M. dan Udayana, Jusuf. (2001). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Kartono, Kartini. (2002). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kusumo, Yulianto Adi. (2008). Analisis Kinerja Keuangan bank Syariah Mandiri, Periode 2002-2017. *Jurnal Ekonomi Islam*. Vol. II No.1, Juli.
- Kreitner dan Kinicki. (2008). *Organizational Behaviour 8th Edition*. McGraow Hill International Edition.
- Lexy J. Moleong. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Malayu. S.P. Hasibuan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manulang, H. Sendjun. (1995). *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Manullang, M. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: UGM University Press.
- Maringan Masry Simbolon. (2004). *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI- Press.
- Moekijat.(1990). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni.
- Muchsan. (2000). *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah dan Peradilan Tata Usaha Negara di Indonrsia*. Yogyakarta: Liberty.
- Mauli, Tiyyur, dkk. (2012). Pengaruh Stres Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Dosen Politeknik Negeri Bengkalis). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*. Volume 1, Nomor 1, Halaman 10-18.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munandar. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Nawawi, Hadari. (1994). *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

-(2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purnama, Chamdan. (2013). *International Journal of Business, Humanities and Technology. Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance*. Vol. 3 No. 5. Page 87-100.
- Rahmi, Sri. (2014). *Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Indriyo, Gitosudarmo. (2008). *Manajemen Produksi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Rosalina, Willy Lutfiani. (2008). Pengaruh Kecerdasan Emosional Perawat terhadap Perilaku Melayani Konsumen dan Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Indramayu. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol.2 No.3. P 195-216.
- Sapardianto. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda). *eJournal Administrasi Bisnis*. Vol. 1, No. 2. Halaman 94-103.
- Sarwoto. (2010). *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Cetakan Ke-16. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Satori, Djaman dan Suryana, Asep. (2013). Peningkatan Kualitas Kerja Melalui Pola Pembinaan (Capacity Building) Dosen Muda Pada Program Studi Administrasi Pendidikan SPS UPI. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol 14. No 1. Hal 28-41.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Siagian, Sondang. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Jakarta: Penerbit FEUI,.
- Simbolon, Maringan Masri. (2004). *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik. Teori Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai. Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswandi. Indraiman. (2009). *Aplikasi Manajemen Perusahaan. Edisi Ke-2*. Jakarta: MitraWicana Media.
- Situmorang, Victor M. dan Jusuf Juhir. (1994). *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sondang P Siagian. 1992. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
-1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subagyo, P. Joko. (1997). *Metode Penelitian. Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Teori Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawati, Ferina. (2008). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di. PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Pekalongan, Indramayu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 2. No. 2. November. Hal. 175 – 191. Indramayu.
- Sule, Trisnawati Ernie dan Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Sujamto. (1989). *Aspek-Aspek Pengawasan*. Jakarta: Ghalia.
- Sulistriyo. (2003). *Buku Ajar Pengantar Manajemen Prodi Ekonomi*.
- Susilo Martoyo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Sutarto. (2001). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Veithzal Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik, Edisi 1*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2002). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Mandar Maju.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winarno Surachmad. (1998). *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar. Metode dan Teknik*. Bandung : Tarsito.
- www.asei.co.id.

LAMPIRAN 1. Instrumen Penelitian (Pedoman Wawancara) Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan

INTRUMEN PENELITIAN

Penelitian dengan pendekatan kualitatif menggunakan instrumen penelitian berupa Pedoman wawancara, karena dalam proses pengumpulan data menekankan pada wawancara mendalam terhadap narasumber/Informan untuk mendapatkan pemahaman mengenai proses Manajemen Kinerja Institusi Sektor Publik (Studi pada Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan Kabupaten Tana Tidung). Narasumber/Informan adalah pemberi informasi yang berhubungan dengan permasalahan penelitian dalam penelitian kualitatif.

INTRUMEN PENELITIAN :

PEDOMAN WAWANCARA

1. Se jauh mana bapak memahami kebijakan kepegawasan kinerja pegawai di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
2. Bagaimana proses perumusan dan penetapan kepegawasan kinerja pegawai di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
3. Bagaimana proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
4. Bagaimana mekanisme pelaporan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
5. Se jauh ini bagaimana ruang lingkup kepegawasan Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
6. Bagaimana metode kepegawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
7. Se jauh ini apa saja hak Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan dalam melaksanakan proses kepegawasan?
8. Se jauh ini apa yang menjadi kendala Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan dalam kepegawasan kinerja pegawai di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
9. Apa pengaruh kepegawasan Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan terhadap kinerja pegawai?

10. Hal apa saja yang mempengaruhi ketidak maksimalan fungsi kepengawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
11. Sejauh ini bagaimana kualitas kinerja pegawai Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
12. Apa saja yang menjadi prioritas utama fungsi kepengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan ?
13. Siapa saja yang terlibat dalam proses kepengawasan Kepala Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
14. Sejauh ini siapa yang bertanggung jawab penuh terhadap pengawasan kinerja pegawai di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
15. Apakah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan, selama kegiatan dan setelah kegiatan?
16. Apakah dilakukan Pengawasan secara langsung dan tidak langsung?
17. Sejauh ini apa yang majadi peran pengawasan di Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan terhadap kinerj pegawai?
18. Apa yang menjadi target kepengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pertanian, Pangan dan Perikanan?
19. Apakah sarana dan prasarana dalam pengawasan memadai? Berikan contohnya.

