

## **ANALISIS FUNGSI PENGAWASAN BERBASIS KINERJA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN GOWA**

**Bachtiar**

bahtiarpasca@yahoo.co.id

Universitas Pejuang Republik Indonesia Makassar

### **Abstrak :**

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan terhadap kinerja para pegawai dan sejauh mana pengaruh pengawasan yang dilakukan oleh unsur pimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian “deskriptif” dengan maksud memberikan gambaran secara komprehensif tentang sejauh mana proses pengawasan oleh unsur pimpinan (Kepala Unit) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh para bawahannya. Adapun dasar penelitian ini adalah “survei” yaitu untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena-fenomena empirik (faktual) tentang proses pengawasan dan tingkat kinerja pegawai di lokasi penelitian.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa Pelaksanaan fungsi pengawasan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sudah cukup efektif, hal ini dilihat dari kemampuan pegawai memanfaatkan teknologi informasi dalam menyajikan data yang dibutuhkan secara akurat dan tepat waktu. Semua tahap-tahap pelaksanaan fungsi pengawasan juga sudah cukup baik dengan proses monitoring, pelaporan, penilaian, dan tindak lanjut yang dilakukan oleh atasan juga cenderung baik. Pengawasan yang dilakukan oleh unsur pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa ternyata sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain pengawasan yang efektif, pemanfaatan waktu kerja dapat menghasilkan output yang maksimal untuk menghasilkan pekerjaan yang produktif dan berdasarkan dengan faktor motivasi dan kompetensi pegawai juga sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.

**Kata Kunci : Fungsi, Pengawasan , Kinerja**

## PENDAHULUAN

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang dalam hal ini merupakan fokus penelitian, mempunyai hubungan dan saling mempengaruhi dengan tiga fungsi lainnya. Meskipun tiga fungsi lainnya telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya namun bila pengawasan belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, maka akan muncul berbagai masalah organisasional yang apabila tidak segera dibenahi maka akan menyulitkan upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, melalui pelaksanaan fungsi pengawasan secara efektif, maka berbagai kecenderungan penyimpangan dalam berbagai bentuk akan dihindari, dan apabila telah terjadi, maka akan secara dini terdeteksi untuk selanjutnya dapat diatasi melalui alternatif yang tepat.

Melalui proses pembinaan secara efektif dan berkelanjutan, diharapkan setiap anggota organisasi akan semakin sadar tentang alasan mengapa dan untuk apa ia ada di dalam organisasinya. Selanjutnya, melalui proses pengawasan yang efektif dan objektif, maka para anggota organisasi akan semakin bekerja sesuai dengan ketentuan dan harapan para pimpinan. Dengan demikian, penyimpangan dalam bentuk apapun dapat dihindari dan apabila terjadi maka segera dapat diatasi dengan sebaik-baiknya. Artinya, para anggota organisasi akan melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan hasil (prestasi) sebagaimana diharapkan bersama.

Namun demikian, kondisi ideal sebagaimana dikemukakan di atas, secara optimal belum terwujud secara empirik di dalam kehidupan organisasi. Munculnya berbagai masalah dan penyimpangan dimaksud, antara lain disebabkan oleh lemahnya sistem dan prosedur pengawasan yang merupakan tugas dan tanggung jawab para pimpinan. Dugaan tersebut cukup beralasan, karena apabila proses pengawasan dilakukan secara efektif oleh pimpinan yang profesional melalui prosedur kerja yang sederhana dan transparan, maka berbagai masalah dan penyimpangan di dalam organisasi publik itu dapat ditekan seminimal mungkin.

Berkaitan dengan uraian-uraian tersebut yang didasari dari hasil pendekatan teori yang digunakan menunjukkan bahwa didalam lingkungan Sekretariat Daerah

Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi Selatan masih terdapat beberapa kelemahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Kelemahan dimaksud terdeteksi melalui indikasi-indikasi, antara lain:

1. Masih terdapat pegawai yang belum menggunakan kemampuan kerja secara efektif diduga karena masih lemahnya sistem pengawasan yang diterapkan oleh unsur pimpinan kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai bidang tugas masing-masing. Kemampuan yang dimaksud antara lain:  
(a) kemampuan pemanfaatan teknologi perkantoran modern secara optimal;  
(b) kemampuan menyediakan serta menyajikan data dan informasi secara akurat dan *up to date* tepat pada saat dibutuhkan oleh pihak-pihak yang membutuhkan khususnya oleh unsur pimpinan berdasarkan hirarkhi jabatan secara struktural dan fungsional.
2. Masih terdapat pegawai yang belum memanfaatkan waktu kerja sebagai sarana untuk menghasilkan output yang maksimal. Bahkan masih ada pegawai yang cenderung bekerja bila ada atasannya dan bila atasannya tidak ada maka mereka menggunakan waktu kerja bukan pada hal-hal yang produktif karena proses pengawasan belum berjalan secara optimal sehingga mempengaruhi kinerja para bawahan dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan bidang masing-masing.

Menyimak indikasi-indikasi tersebut diduga bahwa kelemahan-kelemahan itu lebih disebabkan oleh implementasi fungsi pengawasan yang merupakan tugas dan tanggung jawab para pimpinan belum dilaksanakan sebagaimana mestinya.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian Pengawasan**

Istilah pengawasan dalam bahasa Inggris disebut *controlling* yang dalam kepustakaan manajemendiklasifikasikan oleh para ahli sebagai salah satu fungsi dasar manajemen disamping tiga fungsi lainnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai fungsi manajemen, mekanisme pengawasan di dalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan. Pelaksanaan suatu rencana atau program tanpa

diringi dengan proses pengawasan yang efektif dan berkesinambungan, jelas akan menimbulkan kerawanan munculnya berbagai penyimpangan yang pada gilirannya akan menghambat bahkan menggagalkan upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pengertian tentang pengawasan sangat beragam yang oleh para ahli didefinisikan sesuai dengan sudut pandang masing-masing secara berbeda. Namun demikian pada prinsipnya kesemua pendapat yang dikemukakan oleh para ahli itu adalah sama. Dikatakan sama karena pada prinsipnya mereka menjelaskan tentang proses membandingkan antara hasil dalam kenyataan (*dassein*) dengan hasil yang diinginkan (*das sollen*). Selain itu, mereka juga berusaha untuk menjelaskan langkah dan tindakan koreksi yang harus dilakukan terhadap ketidakseimbangan yang terjadi dalam rangka mewujudkan harapan-harapan yang telah distandarkan. Perencanaan berhubungan erat dengan fungsi pengawasan, **Manullang**(1992 : 172), karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Dalam ilmu manajemen, **Manullang**(1992) pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen. Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai:

“pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” atau

“suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”

**Siagian** (1990:107) mendefinisikan pengawasan sebagai:Proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Menyimak definisi ini, dapat dikemukakan bahwa pengawasan menurut Siagian merupakan suatu fungsi “pengamanan” terhadap fungsi perencanaan. Artinya segala aktivitas, standar, dan sasaran yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan harus aman dalam tahap implementasi. Atau dengan perkataan lain, tidak boleh terjadi aktivitas maupun tindakan tertentu yang menyimpang atau bertentangan dengan dengan aktivitas dan tindakan yang telah disepakati bersama. Dikemukakan oleh *Atmosudirdjo (dalam Febriani, 2005:11)* bahwa:

Pada pokoknya *controlling* atau pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sementara itu *Lembaga Administrasi Negara (1996:159)* mendefinisikan pengawasan sebagai berikut:

Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijakan, instruksi, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku. Pengawasan sebagai fungsi manajemen sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap pimpinan pada tingkat mana pun. Hakikat pengawasan adalah untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran serta pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Sedangkan *Maman Ukas (2004:337)* berpendapat bahwa:

Pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Lebih lanjut dikemukakan oleh *Dale (dalam Winardi, 2000:224)* bahwa: pengawasan sebagai suatu fungsi manajemen tidak hanya terbatas pada observasi terhadap objek tertentu secara seksama untuk selanjutnya dilaporkan hasilnya sebagaimana adanya, akan tetapi lebih dari itu, pengawasan mengandung makna

memperbaiki dan meluruskan penyimpangan yang terjadi dalam rangka pencapaian sasaran yang ditetapkan.

### **Tujuan Pengawasan**

Terwujudnya tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati, sesungguhnya merupakan tujuan akhir juga dari setiap aktivitas dan tahapan dalam proses pengawasan. Pengamanan fungsi perencanaan dalam tahap pelaksanaan merupakan tujuan jangka menengah. Sedangkan terhindarnya anggota organisasi dari setiap bentuk penyimpangan dan setiap penyimpangan yang terjadi dapat diatasi secara dini, merupakan tujuan jangka pendek dari implementasi fungsi pengawasan.

Menurut *Situmorang dan Juhir (1994:22)* maksud dari fungsi pengawasan adalah:

- a. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak
- b. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.
- c. Mengetahui apakah penggunaan *budget* yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- d. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam *planning* atau tidak.
- e. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam *planning*, yaitu standard.

*Rachman (dalam Situmorang dan Juhir, 1994:22)* juga mengemukakan bahwa maksud dari fungsi pengawasan adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan
- b. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan instruksi serta prinsip-prinsip yang telah ditetapkan
- c. Untuk mengetahui apakah kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan dan kegagalan-kegagalannya, sehingga dapat diadakan perubahan - perubahan untuk memperbaiki serta. mencegah pengulangan kegiatan-kegiatan yang salah.

- d. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien dan apakah dapat diadakan perbaikan-perbaikan lebih lanjut, sehingga mendapat efisiensi yang lebih benar.

Dari kedua pendapat di atas dapat diketahui bahwa implementasi fungsi pengawasan oleh para atasan adalah dimaksudkan untuk mendeteksi situasi dan kondisi pekerjaan, hasil-hasil yang dicapai, apakah sesuai dengan yang direncanakan melalui ukuran/standar yang telah ditetapkan. Bila ternyata terdapat perbedaan antara situasi dan kondisi serta hasil yang diharapkan dengan kenyataan, maka segera diambil langkah dan tindakan.

*Situmorang dan Juhir (1994:26)* mengemukakan bahwa tujuan pengawasan adalah:

1. Agar terciptanya aparat yang bersih dan berwibawa yang didukung oleh suatu sistem manajemen pemerintah yang berdaya guna (dan berhasil guna serta ditunjang oleh partisipasi masyarakat yang konstruksi dan terkendali dalam wujud pengawasan masyarakat (kontrol sosial) yang obyektif, sehat dan bertanggung jawab.
2. Agar terselenggaranya tertib administrasi di lingkungan aparat pemerintah, tumbuhnya disiplin kerja yang sehat.
3. Agar adanya keluasan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau kegiatan, tumbuhnya budaya malu dalam diri masing-masing aparat, rasa bersalah dan rasa berdosa yang lebih mendalam untuk berbuat hal-hal yang tercela terhadap masyarakat dan ajaran agama.

Lebih lanjut *Situmorang dan Juhir (1994:26)* mengemukakan bahwa secara langsung tujuan pengawasan adalah untuk:

1. Menjamin ketetapan pelaksanaan sesuai dengan rencana, kebijaksanaan dan perintah.
2. Menertibkan koordinasi kegiatan-kegiatan
3. Mencegah pemborosan dan penyelewengan

4. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan
5. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi

### **Proses Pengawasan**

Seperti telah dikemukakan pada bab pendahuluan bahwa sebagai fungsi manajemen, pengawasan merupakan suatu proses yang dalam pelaksanaannya terdiri atas serangkaian aktivitas yang saling terkait dengan tujuan yang jelas. **Tanri Abeng** (dalam *Harahap*, 2000:11) mengemukakan bahwa:

Manajemen kontrol adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk meneliti dan mengatur pekerjaan yang sedang berlangsung maupun yang telah selesai. Fungsi ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan antara lain: *establishing performance standard, measuring performance, evaluating performance, and correcting performance*.

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan harus melalui tahapan-tahapan sebagai bentuk dari suatu proses kegiatan pengawasan. Berkaitan dengan pendapat tersebut, terdapat banyak pendapat yang mengungkapkan tahap-tahap penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pengawasan. Dalam bentuk langkah umum mengenai proses pengawasan. Dikemukakan oleh **Terry** (dalam *Winardi*, 1986:397) bahwa:

Pengawasan terdiri dari pada suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah-langkah yang bersifat universal yakni: (1) mengukur hasil pekerjaan, (2) membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan), dan (3) mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Sementara **Koontz, et. al** (dalam *Hutauruk*, 1986:197) menyebutkan:

Proses dasar pengendalian, di manapun penerapannya atau apa saja yang diawasi, meliputi tiga langkah: (1) menetapkan standar, (2) mengukur prestasi kerja atau standar ini, dan (3) memperbaiki dan mengoreksi penyimpangan yang tak dikehendaki dari standar dan perencanaan.

**MamanUkas** (2004:338) menyebutkan tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan, yaitu:



1. Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta. Standar ukuran ini bisa nyata, mungkin juga tidak nyata, umum ataupun khusus, tetapi selama seorang masih menganggap bahwa hasilnya adalah seperti yang diharapkan.
2. Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi. Evaluasi ini harus dilaporkan kepada khalayak ramai yang dapat berbuat sesuatu akan hal ini.
3. Kegiatan mengadakan koreksi. Pengukuran-pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jikalau dalam hal ini diketahui bahwa aktivitas umum tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan

Ketiga langkah dalam proses pengawasan oleh **Maman Ukas** dirangkaikan dalam gambar sebagai berikut:

**Gambar.1**  
**Proses Pengawasan**



Sumber : Maman Ukas (2004:338)

## Konsep Kinerja

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok ( **Ilyas, 1993**). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (*determinan*) kinerja individu. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Menurut **Prawirosentono** (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

**Prawirosentono** (1999:2) mengartikan kinerja sebagai:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pendapat **Prawirosentono** di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja seseorang, kelompok orang atau organisasi. Hasil kerja tersebut ditunjukkan secara nyata (formal) dalam kurun waktu tertentu berkaitan dengan hal tersebut, **Rivai** (2005:14) mengemukakan bahwa:

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

**Bernardin dan Russell** (1993:379) menyebutkan bahwa:

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.*

Sementara *Simamora* (2004:339) lebih tegas menyebutkan bahwa:

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian hasil dari tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan suatu pekerjaan yang telah ditetapkan

Menurut *Bernandin & Russel* (dalam *Sianipar*, 1994:4) mengatakan bahwa:

Prestasi kerja dapat disamakan maknanya dengan kinerja berupa produk akhir (barang dan jasa) dan berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fokus makna ini tidak semata-mata hanya tertuju pada hasil kerja semata, akan tetapi termasuk juga di dalamnya dimensi-dimensi kerja antara lain meliputi dimensi kecakapan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Sedangkan kompetensi menurut *Eugene & Nick*, (2001:123) ialah kemampuan untuk melakukan aktivitas dalam suatu pekerjaan atau fungsi (formal) sesuai dengan standar yang ditetapkan.. *Putty* (dalam *Ruky* 2002) mengatakan bahwa: Pendekatan atau cara yang bersifat individual atau “*personal centered approach*” adalah cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan daripada hasil (prestasi) kerjanya. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dikaji objek pengukuran adalah: kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi (kemauan) sopan santun dan lain-lain.

*Ruky* (2002:41) menyebut metode ini dengan istilah “*Person Oriented Performance Manajement* yang disingkat POMAN. Faktor-faktor yang disebutkan oleh *Putty* bukanlah prestasi tetapi lebih tepat untuk disebut “persyaratan” atau “karakteristik” yang harus dipenuhi oleh personil agar mereka mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan tepat, benar dan sempurna, sehingga akhirnya juga mempunyai prestasi yang bagus. Lebih tepat lagi faktor-faktor tersebut adalah “input” dari konsep “input-proses-output” yaitu apa yang harus dimiliki oleh seorang personil untuk dapat melaksanakan “prosesnya” dengan berhasil, Tentu saja, dalam kelompok input ini masih harus termasuk “faktor kemampuan” yang terdiri atas pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.

Dari ungkapan **Ruky** di atas, menunjukkan bahwa kinerja seseorang pegawai ditentukan oleh persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai yang bersangkutan. Persyaratan dimaksud meliputi karakteristik pegawai yang dikemukakan oleh **Putty** ditambah dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Dengan kepemilikan persyaratan-persyaratan tersebut yang secara nyata diperlihatkan oleh seorang personil, maka yang bersangkutan akan menghasilkan output yang diharapkan. Kinerja individu akan mendorong kinerja kelompok, dan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja kelompok. Artinya, untuk mencapai hasil optimal yang dikehendaki oleh organisasi (kinerja organisasi) dimulai dari pemberdayaan kinerja individu. Dengan demikian, kinerja (*performance*) akan memperlihatkan adanya tingkat pengetahuan, keterampilan optimal dan motivasi atau kemauan kerja yang tinggi.

**Kaith Davis** (1985:484) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja adalah faktor kemampuan dan motivasi. Demikian juga dikemukakan oleh **Mitchell** (1987:474) bahwa unjuk kerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi kerja. Mereka menjelaskan bahwa kemampuan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kemampuan, keduanya tidak dapat menghasilkan output yang tinggi. Hal tersebut didasarkan pada dua asumsi, yaitu: *pertama*, bahwa pegawai sebenarnya mengetahui apa yang seharusnya mereka kerjakan, tetapi mereka tidak peduli; dan *kedua*, bahwa pegawai bekerja keras tapi sayang mereka tidak mempunyai kemampuan yang memadai. Kedua-duanya adalah kondisi yang menyebabkan unjuk kerja mereka tidak optimal. Olehnya itu, untuk merangsang dan meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan adanya perhatian dari unsur pimpinan terutama pimpinan puncak untuk selalu berusaha secara sistematis dan berkelanjutan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian tentang pelaksanaan pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai ini akan dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi-Selatan meliputi keseluruhan atau sebagian unit kerja yang ada di dalamnya.

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian “**deskriptif**” dengan maksud memberikan gambaran secara komprehensif tentang sejauh mana proses pengawasan oleh unsur pimpinan (Kepala Unit) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh para bawahannya.

Sedangkan dasar penelitian ini adalah “**survei**” yaitu untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena-fenomena empirik (faktual) tentang proses pengawasan dan tingkat kinerja pegawai di lokasi penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa berjumlah 197 orang.

Sampel yang merupakan jumlah tertentu yang diambil dari populasi akan ditentukan dengan menggunakan teknik *purpossive random sampling* berdasarkan rumus yang dikemukakan oleh **Slovin** (dalam **Bambang & Lina**, 2005:136) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + (Ne)^2}$$

Dimana:

- N = besaran populasi
- n = besaran sample minimal
- e = presisi yang ditetapkan
- 1 = angka konstan

Maka ukuran sampel minimal yang akan diteliti dari populasi 197 adalah minimal sebesar :

$$n = \frac{197}{1 + 197(0,1)^2}$$

$$n = \frac{197}{2,91} = 67,6 \text{ atau sama dengan } 68 \text{ orang pegawai bawahan.}$$

## HASIL PENELITIAN

### **Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Oleh Unsur Pimpinan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.**

Teladan pimpinan dapat dilihat dari hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan sehingga dalam melaksanakan tugas seorang bawahan dapat merasakan suasana yang aman nyaman sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik tanpa adanya tekanan dari pimpinan. Berikut ini disajikan tanggapan responden tentang hubungan antara pimpinan dan bawahan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

**Tabel 1**

#### **Tanggapan Responden tentang Hubungan Antara Pimpinan dan Bawahan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Skor</b>	<b>frekuensi</b>	<b>F.X</b>	<b>Presentase (%)</b>
Sangat Harmonis	4	17	68	25
Harmonis	3	48	144	70,58
Kurang harmonis	2	3	6	4,41
Tidak Harmonis	1	0	0	0
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

**Rata-rata skor  $218/68 = 3,20$**

Tabel diatas memperlihatkan bahwa sejauh ini pimpinan mempunyai hubungan yang harmonis dengan para bawahannya. Hubungan ini merupakan bukti bahwa pimpinan dalam melaksanakan aktifitasnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa dapat menjadi panutan dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang diamanatkan. Pimpinan harus menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi meningkat, vertikal maupun horizontal di antara semua pegawainya, Jika terjadi hubungan yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.

Monitoring adalah serangkaian kegiatan pengendalian yang bersifat terus-menerus, dilakukan oleh atasan langsung kepada bawahannya secara prefentif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berikut disajikan tanggapan responden kuantitas pelaksanaan monitoring yang dilakukan oleh atasan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa

**Tabel 2**

**Tanggapan Responden tentang Kuantitas Pelaksanaan Monitoring yang Dilakukan Oleh Atasan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Skor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>F.X</b>	<b>Presentase</b>
Sangat sering melakukan monitoring	4	23	92	33,8
Cukup sering melakukan monitoring	3	39	117	57,35
Jarang melakukan monitoring	2	6	12	8,82
Sangat jarang melakukan monitoring	1	0	0	0
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>221</b>	<b>100</b>

**Rata-rata skor  $221/68 = 3,25$**

Dari tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa 57,35% responden berpendapat bahwa pimpinan mereka cukup sering melakukan monitoring, bahkan ada 23 orang (33,8%) yang berpendapat bahwa pimpinan mereka sangat sering melakukan monitoring.

Dari wawancara yang melibatkan unsur pimpinan yang salah satunya dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah kabupaten Gowa, mengatakan bahwa :

“Monitoring yang dilakukan oleh atasan langsung sudah sesuai dengan prosedur pengawasan yang berlaku. Monitoring relatif lebih mudah dilakukan karena sebagian besar ruangan atasan dan bawahan disatu tempat. Karena itu, monitoring bisa dilaksanakan sepanjang waktu.

Sedangkan wawancara yang dilakukan oleh Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah kabupaten Gowa, mengatakan bahwa :

“Setiap hari monitoring dilakukan oleh pimpinan kepala bagian tiap masing-masing bidang pelaksanaan tugas pada saat apel pagi kepada seluruh pegawai bawahan untuk selanjutnya menerima laporan untuk ditindak lanjuti” (Hasil wawancara )

Berikut ini disajikan tanggapan responden pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa dari pernyataan tentang teguran atau sanksi oleh pimpinan kepada bawahannya apabila mereka melakukan kekeliruan dalam pekerjaan.

**Tabel 3**

**Tanggapan responden dari pernyataan “ Apabila Bapak dan Ibu melakukan kekeliruan dalam pekerjaan, atasan anda akan memberikan teguran atau sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku”**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Skor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>F.X</b>	<b>Presentase</b>
Sangat setuju dengan pernyataan tersebut	4	26	104	38,23
Setuju dengan pernyataan tersebut	3	32	96	47,05
Kurang setuju dengan pernyataan tersebut	2	7	14	10,29
Tidak setuju dengan pernyataan tersebut	1	3	3	4,41
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>217</b>	<b>100</b>

**Rata-rata skor  $217/68 = 3,19$**

Berdasarkan hasil pengamatan penulis pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa dalam mendeteksi penyimpangan telah sesuai dengan ketentuan yang ada. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata jawaban responden yang berpendapat bahwa atasan mereka telah melakukan pengawasan dengan semua dimensinya sesuai dengan prosedur yang berlaku.

**Pengaruh Proses Pengawasan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa.**

**Tabel 4**

**Tanggapan Responden dari Pernyataan “ Monitoring yang dilakukan oleh atasan mempengaruhi tingkat kualitas pekerjaan anda”**

<b>Tanggapan Responden</b>	<b>Skor</b>	<b>frekuensi</b>	<b>F.X</b>	<b>Presentase</b>
Sangat setuju dengan pernyataan tersebut	4	24	96	35,29
Setuju dengan pernyataan tersebut	3	29	87	42,64
Kurang setuju dengan pernyataan tersebut	2	9	18	13,23
Tidak setuju dengan pernyataan tersebut	1	6	6	8,82
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>207</b>	<b>100</b>

**Rata-rata skor  $207/68 = 3,04$**



Dari tabel 7 diatas dapat dilihat bahwa ada 29 orang responden atau 42,64% responden yang setuju dengan pernyataan bahwa Monitoring yang dilakukan oleh atasan mempengaruhi tingkat kinerja mereka, bahkan ada 24 orang atau 35,29% responden yang sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Tapi ada juga 9 orang responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut, bahkan ada 6 orang responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

**Tabel 5**

**Tanggapan Responden tentang Pengaruh Pengawasan dengan Peningkatan Kinerja yang Dilakukan Atasan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa**

Tanggapan Responden	Skor	Frekuensi	F.X	Presentase
Sangat mempengaruhi	4	29	116	42,64
Cukup mempengaruhi	3	21	63	30,88
Kurang mempengaruhi	2	18	36	26,47
Tidak mempengaruhi	1	0	0	0
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>215</b>	<b>100</b>

**Rata-rata skor  $215/68 = 3,16$**

**Tabel 6**

**Tanggapan Responden dari Pernyataan “Ada perbedaan hasil kerja yang signifikan, apabila ada pengawasan dibandingkan tidak ada pengawasan dari atasan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa**

Tanggapan Responden	Skor	Frek	F.X	Presentase
Sangat setuju dengan pernyataan tersebut	4	28	112	41,17
Setuju dengan pernyataan tersebut	3	29	87	42,64
Kurang setuju dengan pernyataan tersebut	2	9	18	13,23
Tidak setuju dengan pernyataan tersebut	1	2	2	2,94
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>219</b>	<b>100</b>

**Rata-rata skor  $219/68 = 3,22$**

Menurut salah seorang pegawai di bagian umum yang penulis wawancarai ternyata bila ada atasan yang mengawasi, para pegawai lebih cenderung lebih cepat

menyelesaikan tugas, yang berarti kinerjanya meningkat. Motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku ke arah pencapaian tujuan merupakan suatu siklus yang terdiri atas tiga elemen, yaitu: adanya kebutuhan (*needs*), dorongan untuk berbuat dan bertindak (*drives*) dan tujuan yang diinginkan (*goals*). Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan adalah potensi yang terkandung di dalam diri seseorang yang apabila dirangsang dan dilatih kemampuan ini bisa menjadi maksimal.

Selain pengawasan yang optimal, faktor motivasi dan faktor kemampuan inilah yang juga mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Apabila ketiga hal ini optimal, maka kinerja para pegawai juga bisa maksimal.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis pada pembahasan penelitian, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan fungsi pengawasan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa sudah cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari kemampuan pegawai memanfaatkan teknologi informasi serta menyajikan data yang dibutuhkan secara akurat dan tepat waktu karena didukung dengan sistem pengawasan yang menyeluruh dilakukan oleh unsur pimpinan berdasarkan hirarki jabatan dan fungsionalnya sehingga tanggapan sebagian besar responden mengatakan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh atasan mereka sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku. Semua tahap-tahap pelaksanaan fungsi pengawasan juga sudah cukup baik dengan proses monitoring, pelaporan, penilaian, dan tindak lanjut yang dilakukan oleh atasan juga cenderung baik.
2. Pengawasan yang dilakukan oleh unsur pimpinan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa ternyata sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Selain pengawasan yang efektif, pemanfaatan waktu kerja dapat menghasilkan output yang maksimal untuk menghasilkan pekerjaan yang produktif dan berdasarkan dengan faktor motivasi dan kompetensi pegawai juga sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bambang P.&Lina M., 2005, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Bratakusumah, Deddy&Dadang Solihin. 2002. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Cetakan Ke-2, PT SUN, Jakarta.
- Davis, Keith&John W. Newstrom. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jld I&II, Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta.
- Eugene, Mc Cenna&Nic Beech. 2001. *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, trj. Totok Budi Santoso, Cetakan Ke-2, Andi, Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Husein, Umar. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Hadari, Nawawi. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2000. *Sistem Pengawasan Manajemen*, Pustaka Quantum, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1996. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jilid II/Edisi Ketiga. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Manullang, 1992.*Dasar-dasar Teori Manajemen*, Terjemahan G.A. Ticoalu, Sinar Grafika, Yogyakarta.
- Mahmudi, 2002. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Maman Ukas. 2004. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*, Penerbit Agnini, Bandung
- Martoyo, S. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ndrha, T. 1999. *Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ruky, Akhmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.

- Siagian, Sondang, P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke-8, Bumi Aksara, Jakarta.
- Situmorang, M. Viktor dan Jusuf Juhir. 1994. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Terry George R., Rue Leslie W. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*, Terjemahan G.A. Ticoalu, Sinar Grafika, Jakarta.
- The Liang Gie, 1989. *Ensiklopedi Administrasi Gunung Agung*, Jakarta.
- Zainun Buchari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, PT. Gunung Agung, Jakarta.

Dokumen – Dokumen :

Permendagri No.23 Tahun 2007. *Pedoman Tata Cara Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, CV.DutaNusindo. Semarang.

Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Daerah Kabupaten Gowa.

Profil Daerah Kabupaten Gowa.