

**PELAKSANAAN PENGAWASAN OLEH KEPALA UPTD DALAM UPAYA
MENCAPAI EFEKTIVITAS PELAYANAN KESEHATAN PADA UNIT
PELAKSANA TEKNIS DINAS (UPTD) PUSKESMAS DTP JATIWANGI
KABUPATEN MAJALENGKA**

Oleh :
RATNA, S.IP., M.Si.

ABSTRAK

Penelitian ini penulis lakukan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, menggambarkan efektivitas pelayanan kesehatan masih rendah, hal ini terlihat dari beberapa indikator, yaitu:

- 1. Lambat dan lamanya pelayanan pemberian obat-obatan yang diberikan kepada pasien sehingga harus lama menunggu. Hal ini menunjukkan kurang cakupannya pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menimbulkan ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan puskesmas.*
- 2. Pegawai Belum menunjukkan Sikap profesional serta kurang ramahnya petugas dalam melayani pasien. Hal ini ditunjukkan pada saat pendaftaran pasien di loket pendaftaran.*
- 3. Pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan bersikap kaku dan terkesan tidak bersahabat atau kurang ramah, belum mencerminkan sebagai pelayan masyarakat.*

Gambaran masalah tersebut diduga disebabkan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD belum berdasarkan pada prinsip-prinsip pengawasan, untuk itu penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul :

“Pelaksanaan Pengawasan Oleh Kepala UPTD Dalam Upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka”.

*Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :bahwa Kepala UPTD dalam pelaksanaan pengawasan belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip pengawasan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil rekapitulasi secara keseluruhan baru mendapatkan nilai **67,15%** dengan predikat “Cukup Baik” ..Kondisi demikian jelas akan berpengaruh terhadap rendahnya Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka, dimana secara keseluruhan berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden tentang pencapaian Efektivitas Pelayanan Kesehatan (UPTD) DTP Jatiwangi sebesar **67,51%** dengan predikat “Cukup Baik”*

Dari uraian tersebut maka pengawasan dengan Efektivitas Pelayanan Kesehatan terdapat hubungan sebab akibat, hal ini berarti hipotesis yang penulis ajukan, dapat diterima dan teruji kebenarannya.

PENDAHULUAN

Pemerintah sebagai penyedia regulasi hingga sampai saat ini belum memiliki pesaing, atau masih monopolistik dalam penyediaan pelayanan

publik. Tetapi meskipun konsumen dalam hali ini masyarakat tidak bisa memilih bukan berarti pelayanan yang diberikan pemerintah tidak perlu menjaga kualitas pelayanan. Sebab kerugiannya bukan berpindahny konsumen/

pelanggan/masyarakat tetapi akan menimbulkan rasa ketidakpedulian dan ketidakpercayaan masyarakat bahkan menimbulkan apatisme masyarakat terhadap pemerintah sebagai penyedia layanan. Kualitas tidak hanya milik lembaga komersial, tetapi harus dimiliki juga oleh lembaga-lembaga pemerintah yang selama ini resisten terhadap tuntutan akan pelayanan publik yang berkualitas.

Tantangan yang dihadapi oleh Bangsa Indonesia sekarang ini adalah kebutuhan akan pelayanan kesehatan yang berkualitas diimbangi dengan makin kritisnya masyarakat pada umumnya. Sebaliknya kemampuan pemerintah untuk memenuhi kebutuhan tersebut belum memadai karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki masih rendah. Meningkatnya tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang baik belum dapat dipenuhi secara memadai. Disamping itu dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan masih terlihat adanya gejala ketidakmampuan aparatur birokrasi, yang disebabkan antara lain oleh belum memadainya kemampuan sumber daya aparatnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Begitupun pembangunan di bidang kesehatan di Daerah, dalam mewujudkan kemandirian di bidang kesehatan, Dinas Kesehatan Kabupaten Majalengka telah merumuskan visi-misinya, dan visi- misi tersebut akan terwujud apabila didukung secara keseluruhan oleh semua pihak melalui upaya-upaya yang dilaksanakan oleh UPTD Puskesmas, di tingkat Kecamatan.

Puskesmas adalah organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata, dapat diterima dan dijangkau oleh masyarakat, berperan aktif dalam menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan biaya yang ditanggung oleh pemerintah dan masyarakat.

Sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan Kabupaten/Kota, Puskesmas bertanggung jawab terhadap pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya. Pembangunan kesehatan di bidang pelayanan langsung seperti Puskesmas bertujuan untuk meningkatkan mutu, cakupan dan efisiensi pelaksanaan rujukan medic dan rujukan kesehatan secara terpadu.

Pelayanan kesehatan ini diberlakukan untuk semua lapisan masyarakat tanpa melihat status sosial ekonomi. Pelayanan kesehatan di Puskesmas meliputi pelayanan rawat jalan, Ruang tindakan (IGD). Rawat Inap di puskesmas perawatan dan laboratorium walaupun dalam kenyataannya belum semua fasilitas tersebut dimiliki oleh setiap puskesmas di Kabupaten Majalengka.

Penerimaan masyarakat adalah respon masyarakat terhadap kebijakan sistem pelayanan kesehatan dasar di puskesmas. Sejalan dengan perubahan sosial budaya masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi peningkatan pengetahuan masyarakat tentang kesehatan dan perkembangan informasi yang sedemikian cepat dan diikuti oleh tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang lebih baik, mengharuskan sarana pelayanan kesehatan untuk mengembangkan diri secara terus menerus, seiring dengan perkembangan yang ada di masyarakat tersebut. Pengembangan yang dilakukan secara tahap demi tahap berusaha untuk meningkatkan pelayanan kesehatan lebih efektif di Puskesmas sehingga tetap dapat mengikuti perubahan yang ada.

Upaya meningkatkan efektivitas pelayanan kesehatan tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pimpinan atau kepala UPTD dalam melaksanakan pengawasan secara efektif pula terhadap seluruh pegawai Puskesmas, agar pegawai mau dan mampu bekerja secara maksimal dan penuh rasa tanggungjawab, taat, dalam melaksanakan

tugasnya. Dengan pengawasan yang konsisten diharapkan seluruh pegawai Puskesmas dapat mencapai hasil kerja yang efektif dalam memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap masyarakat.

Berdasarkan studi peninjauan awal pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi ditemukan beberapa indikator yang menunjukkan bahwa belum maksimal atau belum efektifnya pelayanan kesehatan, hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut:

1. Lambat dan lamanya pelayanan pemberian obat-obatan yang diberikan kepada pasien sehingga harus lama menunggu. Hal ini menunjukkan kurang cakupannya pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menimbulkan ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan puskesmas.
2. Pegawai Belum menunjukkan Sikap profesional serta kurang ramahnya petugas dalam melayani pasien. Hal ini ditunjukkan pada saat pendaftaran pasien di loket pendaftaran.
3. Pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan bersikap kaku dan terkesan tidak bersahabat atau kurang ramah, belum mencerminkan sebagai pelayan masyarakat.

Indikator masalah tersebut, diduga penyebabnya karena Kepala UPTD belum sepenuhnya melaksanakan pengawasan secara optimal berdasarkan pada prinsip-prinsip pengawasan diantaranya:

- 1) Pengawasan yang dilakukan Kepala UPTD Puskesmas terhadap petugas pelayanan kesehatan belum dilakukan secara kontinyu.
- 2) Pengawasan yang dilakukan Kepala UPTD Puskesmas belum dilakukan secara seksama dan teliti terhadap masalah yang berkaitan dengan pemberian pelayanan kesehatan terhadap masyarakat.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut diatas, penyusun tertarik untuk melakukan penelitian lebih

lanjut yang hasilnya akan dituangkan dalam bentuk penelitian yang berjudul :

“Pelaksanaan Pengawasan Oleh Kepala UPTD Dalam Upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Puskesmas Dtp Jatiwangi Kabupaten Majalengka”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalahnya masalah tersebut sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya Mencapai efektivitas pelayanan kesehatan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.
2. Bagaimana faktor-faktor penghambat yang dihadapi oleh Kepala UPTD dalam pelaksanaan pengawasan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dalam mencapai efektivitas pelayanan kesehatan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.
3. Bagaimana upaya yang dilakukan oleh Kepala UPTD dalam Mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya mencapai efektivitas pelayanan kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.
2. Untuk mengetahui hambatan - hambatan apa saja yang dihadapi oleh Kepala UPTD dalam pelaksanaan pengawasan dalam upaya mencapai efektivitas kerja pelayanan kesehatan

- pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.
3. Untuk mengetahui upaya – upaya yang dilakukan oleh Kepala UPTD dalam mengatasi hambatan - hambatan tersebut.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat secara teotitis

- a. Menambah pembendaharaan akademis terutama dalam pelaksanaan pengawasan yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari studi administrasi negara dan sebagai bahan penelitian selanjutnya dalam upaya mencapai efektivitas pelayanan kesehatan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjembatani antara pelaksanaan pengawasan dalam praktek kegiatan administrasi, sehingga pada akhirnya dapat menambah wawasan yang lebih luas di bidang Ilmu Administrasi Negara.

2. Manfaat secara praktis

- a. Memberikan masukan atau sumbangan pemikiran khususnya bagi Kepala UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi, yang berkaitan dengan pelaksanaan pengawasan dalam upaya meningkatkan Efektivitas pelayanan kesehatan.
- b. Untuk memperoleh pengalaman bagi peneliti sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan terutama dalam bidang administrasi Negara.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengawasan Sebagai Salah Satu Fungsi Manajemen

Sebelum menguraikan mengenai pengertian pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen, penulis terlebih dahulu akan mengemukakan pengertian manajemen.

Pengertian manajemen dikemukakan oleh Waldo yang

diterjemahkan oleh Slamet W.A dalam bukunya Pengantar Public Administration sebagai “suatu rangkaian tindakan dengan maksud untuk mencapai hubungan kerja sama yang rasional dalam suatu sistem administrasi”. (1982 : 27).

Sementara G.R. Terry dalam bukunya Asas-asas Manajemen, merumuskan pengertian manajemen yang dikutip oleh Winardi sebagai berikut :

“Manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui sumber-sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”. (1981 : 4)

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Siagian dalam bukunya Filsafat Administrasi, yaitu sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. (1970 : 5).

Dalam proses pelaksanaannya, manajemen mempunyai tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan berupa rangkaian kegiatan yang berhubungan satu sama lain secara erat dalam pencapaian tujuan. Tugas-tugas tersebut biasa disebut dengan fungsi manajemen. Oleh karenanya manajemen itu merupakan suatu proses rangkaian kegiatan yang berkaitan dengan dalam fungsi-fungsi manajemen masing-masing.

Mengenai fungsi-fungsi manajemen, para ahli administrasi dan manajemen masih belum adanya kesepakatan dalam menjelaskan fungsi-fungsi manajemen tersebut. Walaupun demikian perbedaan pendapat itu secara prinsipil tidak mempengaruhi bagian-bagian dari fungsi manajemen itu sendiri karena pada dasarnya para ahli tersebut beranjak dari pola pikir yang sama.

William H. Newman mengemukakan fungsi manajemen yang dikutip oleh Soewarno Handayani dalam bukunya Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen, yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan (planning).
2. Pengorganisasian (organization).
3. Pemberian Motivasi (motivating).
4. Pengawasan (controlling). (1985 : 66)

Edwan B. Flipppo dalam bukunya Principles of Personel Management dikutip oleh Moekijat dalam bukunya Manajemen Kepegawaian, membagi fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. (1985 : 025).

Dari beberapa pendapat tersebut mengenai fungsi manajemen, jelas bahwa masih belum ada kesesuaian paham mengenai fungsi-fungsi manajemen. Namun pada dasarnya pengawasan selalu ada pada setiap fungsi-fungsi yang dikemukakan oleh para ahli administrasi dan manajemen tersebut.

Dengan demikian tidak dapat disangkal lagi maka jelaslah bahwa pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen.

Pengertian Pengawasan Serta Aspek-aspeknya

Kata pengawasan bukanlah istilah asing dalam ilmu manajemen, karena pengawasan seperti telah dikemukakan dimuka merupakan salah satu dari fungsi-fungsi manajemen.

Suganda dalam bukunya Kepemimpinan di dalam Organisasi dan Manajemen, memberikan pengertian pengawasan sebagai suatu kegiatan mencocokkan hasil kerja dengan sasaran yang telah ditetapkan dan melakukan pengamatan apakah pekerjaan dilakukan sesuai dengan cara yang ditetapkan dalam rencana atau tidak. (1981 : 42).

Sementara itu Malayu S.P Hasibuan dalam bukunya Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, mengutip pendapatnya dari G.R Terry menjelaskan bahwa pengendalian/pengawasan dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Pengendalian adalah sebagai proses penentuan yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar”. (1987 : 233).

Alex S. Nitisemito dalam bukunya Manajemen Suatu Dasar, menjelaskan pengertian pengawasan sebagai berikut :

“Dengan pengawasan (controlling) yang dimaksud adalah usaha untuk dapat mencegah kemungkinan-kemungkinan penyimpangan daripada rencana-rencana, intruksi-intruksi, saran-saran dan sebagainya yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan (controlling) diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihilangkan atau setidaknya diperkecil. Hal ini berarti dengan adanya pengawasan yang baik akan dapat lebih diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien”.

Dari rumusan-rumusan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan atau pengendalian merupakan suatu proses atau kegiatan untuk menjaga dan melakukan pengamatan terhadap hasil kerja atau pelaksanaan pekerjaan apakah sesuai dengan sasaran dan melakukan perbaikan-perbaikan atau melaksanakan tindakan koreksi terhadap penyimpangan-

penyimpangan yang terjadi. Dengan kata lain pengawasan merupakan perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan yang sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan yang bertujuan untuk mengarahkan dan menjamin agar pelaksanaan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar pengawasan yang telah ditentukan. Standar pengawasan adalah suatu standar atau tolak ukur yang merupakan patokan bagi pengawas dalam menilai apakah objek atau pekerjaan yang berjalan sesuai dengan semestinya atau tidak, yang terdiri dari tiga aspek yaitu rencana yang telah ditetapkan, ketentuan serta kebijaksanaan yang berlaku dan prinsip-prinsip daya guna dan hasil guna dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan pengawasan yang efektif maka dengan sendirinya pegawai akan lebih menggunakan kualitas pekerjaannya dan termotivasi untuk lebih berprestasi dibandingkan sebelumnya.

Dari pengertian tersebut jelaslah pengawasan adalah salah satu tugas pimpinan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Komaruddin dalam bukunya Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu Suatu Pengantar sebagai berikut : “Tugas pemimpin meliputi kegiatan untuk membuat keputusan, menetapkan sasaran, memilih dan mengembangkan bawahan, mengadakan komunikasi, motivasi dan mengawasi pelaksanaan”. (1986 : 11).

Makna lain yang nampak dalam arti pengawasan/pengendalian diatas adalah bahwa adanya hubungan yang erat antara pengawasan dengan perencanaan. Sedemikian eratnya hubungan kedua fungsi organik administrasi dan manajemen itu sehingga Harold Kontz dan Cyrill O’Donnel dalam bukunya Principles of Management seperti dikutip oleh Siagian dalam bukunya Filsafat Administrasi, menyatakan sebagai berikut :

“Planing and controlling are the two sides of the same coin artinya perencanaan dan pengawasan merupakan kedua

belahan mata uang yang sama. (1970 : 135).

Jelaslah bahwa tanpa rencana pengawasan tidak mungkin dilaksanakan karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan itu. Sebaliknya rencana tanpa pengawasan akan berarti timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan atau penyelewengan-penyelewengan yang serius tanpa ada alat untuk mencegahnya”.

Manullang mengemukakan pula bahwa “perencanaan berhubungan erat dengan fungsi pengawasan karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dilakukan”. (1982 : 172).

Terpenting dari semua itu bahwa pengawasan merupakan pengukuran, penilaian mengadakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian tujuan daripada pengawasan bukan bermaksud mencari kesalahan-kesalahan semata tetapi untuk mencegah penyimpangan yang terjadi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sri Kadarisma bahwa tujuan *controlling* bukan dimaksudkan mencari-cari kesalahan orang dan menjelek-jelekannya seperti yang disangkakan orang, melainkan untuk mengarahkan segala kegiatan kerja pegawai agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. (1981 : 42).

Soekarno K. dalam bukunya Dasar-dasar Manajemen memerinci tujuan pengawasan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan.
2. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan sesuai dengan instruksi serta saran-saran yang telah diinstruksikan.
3. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan dalam bekerja.

4. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan efisien.
5. Untuk mencari jalan keluar bila ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan atau kegagalan-kegagalan kearah perbaikan.
(1985 : 105).

Sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia bahwa pengawasan adalah :

Segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin, bahwa pekerjaan-pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah digariskan dari pemerintah yang telah diberikan dalam rangka rencana tersebut. Pengawasan harus mengukur apa yang telah dicapai, menilai pelaksanaan serta mengadakan tindakan dan penyesuaian yang dipandang perlu.
(1982 : 62).

Dari gambaran diatas mengenai pengertian pengawasan dan tujuan pengawasan maka setiap pimpinan organisasi harus mengetahui serta menjalankan apa yang menjadi ciri dari pengawasan yang baik. Saragih dalam bukunya "Asas-asas Organisasi dan Manajemen", mengemukakan ciri-ciri pengawasan yang baik sebagai berikut :

1. Pengawasan harus bersifat afact finding, artinya pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bogeyman tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
2. Pengawasan harus bersifat preventif artinya harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan atau penyelewengan-

- penyelewengan dari rencana semula.
3. Pengawasan diarahkan pada masa sekarang.
4. Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi dan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
5. Karena pengawasan hanya sekedar administrasi, pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan.
6. Pengawasan tidak dimaksudkan terutama untuk menemukan siapa yang salah jika ada ketidak beresan akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.
7. Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelakunya meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan baginya.
(1982 : 93-94).

Disamping adanya ciri-ciri pengawasan yang baik yang harus diketahui oleh pimpinan organisasi, seorang pemimpin organisasi harus juga mengetahui beberapa syarat dalam melaksanakan pengawasan untuk mendapatkan sistem pengawasan yang efektif yang berguna untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai. Sebagaimana dikutip oleh Kontz dan O'Donnel yang dikutip oleh Soewarno Handyaningrat dalam bukunya "Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen" sebagai berikut:

Syarat-syarat pengawasan yang efektif adalah sebagai berikut :

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 penting.
4. Pengawasan harus obyektif.
5. Pengawasan harus luwes (fleksibel).
6. Pengawasan harus hemat.
7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (corrective action). (1985 :151)

Untuk memperjelas arti dari syarat-syarat pengawasan yang efektif, berikut akan diuraikan secara terperinci :

- Ad.1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang. Pengawasan harus dikaitkan dengan kedudukan/jabatan seseorang yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan ini dibedakan sesuai dengan kedudukan orangnya. Pengawasan harus pula disesuaikan dengan pola organisasi, susunan organisasi yang merupakan asas untuk menjelaskan peranan seseorang didalam organisasi sehubungan dengan adanya tanggung jawabnya dalam pelaksanaan rencana.
- Ad.2. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya. Pengawasan dimaksudkan untuk membantu individu manajer atau pimpinan organisasi dalam melaksanakan fungsi pengawasan untuk memperoleh informasi. Informasi ini diperoleh sesuai dengan pribadi orangnya, dan cara memperoleh informasi ini dikatakan sebagai teknik pengawasan.
- Ad.3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal penting. Salah satu usaha yang sangat penting untuk mengkaitkan pengawasan bagi keperluan peningkatan prestasi kerja pegawai ialah meyakinkan adanya

penyimpangan-penyimpangan atas dasar syarat-syarat pengawasan yang efektif. Oleh karena itu penyimpangan harus diteliti terhadap hal-hal yang penting atau kritis.

- Ad.4. Pengawasan harus obyektif. Pengawasan yang dilakukan harus obyektif yaitu pengawasan harus didasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang obyektif yang telah ditentukan sebelumnya secara kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif misalnya volume pekerjaan, lamanya penyelesaian pekerjaan dan lain-lain sedangkan kualitas misalkan pendidikan dan latihan pegawai, peningkatan mutu pengawasan, prestasi kerja pegawai dan lain sebagainya.
- Ad.5. Pengawasan harus luwes (fleksibel). Fleksibel dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternatif sesuai dengan berbagai kemampuan situasi dan kondisi. Dalam praktek pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.
- Ad.6. Pengawasan harus hemat. Dalam melaksanakan pengawasan baik itu biaya maupun sistemnya harus relative hemat, sebab teknik pengawasan dan pendekatannya dapat efisien apabila dapat ditemukan penyimpangan-penyimpangan terhadap pelaksanaan rencana yang sebenarnya.
- Ad.7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (corrective action) Sistem pengawasan mempunyai arti apabila adanya tindakan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan, kegagalan-kegagalan yang terjadi.

Dengan melihat kepada siapa harus bertanggung jawab dan siapa yang menjamin tindakan perbaikan tersebut.

Dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu selalu terdapat urutan-urutan pelaksanaan tugas walaupun tugas itu sifatnya sangat sederhana. Demikian halnya dalam melaksanakan pengawasan. Untuk lebih memudahkan dalam merealisasikan tujuan harus melalui beberapa fase pelaksanaan yang dinamakan proses pengawasan.

Menurut pendapat Atmosudirdjo dalam bukunya *Administrasi dan Manajemen Umum*, bahwa secara inti proses pengawasan itu terdiri dari :

1. Pengukuran daripada penyelenggaraan (measurement of the performance).
 2. Membandingkan penyelenggaraan dengan standar untuk mengetahui perbedaannya (comparisionof performance with standards to determine the feedback).
 3. Mengadakan tindakan korektif (corrective actions).
- (1982 : 226-227)

Untuk menjelaskan proses pengawasan tersebut, dalam bukunya "Beberapa Pengertian Dibidang Pengawasan" yang dikemukakan oleh Sujamto menguraikan proses pengawasan ke dalam beberapa fase/tahap sebagai berikut :

1. *Menetapkan Standar*

Standar terlebih dahulu ditetapkan sebelum bawahan melaksanakan pekerjaannya dan bawahan mengetahui benar standar yang dipergunakan atasannya untuk menilai pekerjaannya. Standar berguna sebagai alat pembanding di dalam pengawasan. Standar pengawasan merupakan suatu pedoman atau tolak ukur dari pengawas untuk mengetahui apakah pekerjaan yang diawasi

berjalan dengan semestinya atau tidak. Dengan begitu seorang pimpinan harus menentukan atau menetapkan standar atau alat-alat pengukur. Sujamto mengemukakan bahwa standar pengawasan itu mengendung tiga aspek yaitu :

- a. Rencana yang telah ditetapkan.
 - b. Ketentuan serta kebijaksanaan yang berlaku.
 - c. Prinsip-prinsip daya guna dan hasil guna dalam melaksanakan pekerjaan.
- (1986 : 97)

Aspek rencana yang telah ditetapkan termasuk didalam kualitas dan kuantitas pekerjaan, waktu penyelesaian pekerjaan, aspek ketentuan serta kebijaksanaan yang berlaku termasuk pula didalamnya ketentuan tentang tata kerja, prosedur kerja atau tata cara kerja, peraturan perundangan yang berhubungan dengan pekerjaan, kebijaksanaan resmi yang berlaku. Sedangkan aspek hasil guna dan daya guna mencakup kehematan dan penggunaan dana, tenaga, material dan waktu.

2. *Membandingkan kenyataan yang sebenarnya terhadap standar (mengadakan penilaian).*

Pada fase kedua ini mengadakan penilaian dengan membandingkan hasil pekerjaan dengan alat ukur (standar) yang sudah ditentukan. Hasil pekerjaan bawahan ini dapat diketahui melalui cara-cara sebagai berikut : laporan lisan, laporan tertulis, inspeksi atau pengawasan langsung. Dari cara-cara tadi, pimpina dapat mengadakan penilaian hasil pekerjaan bawahan dengan membandingkan hasil kerja bawahan yang senyatanya dengan standar sehingga dapat dipastikan ada tidaknya terjadi penyimpangan.

3. *Mengadakan Tindakan Korektif.*

Langkah terakhir adalah mengusahakan dan melaksanakan tindakan perbaikan. Fase ini

dilaksanakan apabila sudah dipastikan terjadi penyimpangan. Dengan tindakan koraktif atau perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan senyatanya yang menyimpang agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, seorang pimpinan harus mengetahui apa yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dan apabila pimpinan sudah mengetahui dengan pasti sebab-sebabnya barulah diadakan perbaikan.

Dalam pelaksanaannya, pengawasan tidak hanya dilakukan terhadap satu hal saja tetapi dapat pula dalam berbagai hal. Oleh karenanya pengawasan itu terdiri dari macam-macam sesuai bentuknya yang harus diawasi. Sampai sekarang berbagai macam pendapat tentang syarat maupun proses pengawasan dari para ahli belum menemukan kesamaan pendapat. Terjadinya perbedaan pendapat tersebut karena perbedaan sudut pandang dan latar belakang dari para ahli tersebut.

Prinsip-prinsip Pengawasan

Menurut pendapat Handyaningrat dalam bukunya “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” bahwa prinsip-prinsip pengawasan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
- 2) Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
- 3) Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*); berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan (*rechmatigheid*); dan

berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan (*doelmatigheid*)

- 4) Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
- 5) Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang obyektif, teliti (*accurate*) dan tepat.
- 6) Pengawasan harus bersifat terus menerus (*continue*)
- 7) Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

(1999 : 149- 150)

Untuk lebih jelasnya mengenai maksud dari prinsip-prinsip pengawasan diatas, berikut ini penulis akan coba uraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengawasan berorientasi terhadap tujuan organisasi.
Yang dimaksud dengan berorientasi kepada tujuan organisasi adalah bahwa pelaksanaan pengawasan sasarannya harus sesuai dengan tujuan organisasi tempat dimana pengawasan tersebut dilaksanakan.
2. Pengawasan harus obyektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
Maksudnya bahwa pengawasan dilaksanakan harus berdsarkan kepada kriteria standar tertentu yang telah ditentukan sebelumnya bukan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan.
3. Pengawasan menurut prinsip pengawasan yang ketiga berarti bahwa pengawasan yang dilaksanakan harus didasarkan pada peraturan-peraturan yang berlaku, prosedur yang ditentukan dan sesuai dengan tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu dalam pelaksanaannya harus berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dari pelaksanaan pekerjaannya

- (pekerjaan tersebut harus diketahui manfaatnya).
4. Pengawasan harus menjamin daya guna dan hasil guna pekerjaan. Artinya bahwa pengawasan yang dilaksanakan harus menjamin tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan, dalam arti efektif, dan dengan biaya yang sekecil mungkin serta mendapat manfaat yang sebesar-besarnya dalam arti efisien.
 5. Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang obyektif (accurate) dan tepat. Berarti bahwa pengawasan harus berdasarkan standar yang obyektif dalam arti berdasarkan pada ukuran-ukurannya sehingga dapat diadakan penilaian terhadap apa yang dijadikan obyeknya, bukan atas dasar pertimbangan / subyektif.
 6. Pengawasan harus bersifat terus menerus (continue)
Artinya harus dilakukan secara terus menerus berkesinambungan, tidak berhenti dalam suatu kegiatan. Sebagai suatu proses, pengawasan terdiri atas beberapa tahap mulai dari penentuan standar, penilaian dengan membandingkan antara keadaan sebenarnya dengan standar serta melakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan ketidaksesuaian dengan rencana organisasi. Rangkaian pelaksanaan pengawasan tersebut adalah tahap-tahap perencanaan / persiapan, pelaksanaan / pemeriksaan, dan tahap pelaporan.
 7. Hasil pengawasan harus memberikan umpan balik (feedback) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.
Pelaksanaan harus dilakukan sedemikian rupa, sehingga para aparat yang diawasi dapat mengetahui bahwa diadakan pengawasan tersebut bukan semata-mata mencari kesalahan, tetapi pengawasan tersebut dilakukan agar mereka yang diawasi dapat memberi

masukan atau saran-saran dan pendapatnya kepada pengawas, untuk perbaikan pekerjaan diwaktu yang akan datang.

Sedangkan menurut pendapat Soleh dan Trisantono, dalam sebuah buku Pamong Praja dalam Perspektif Sejarah bahwa prinsip-prinsip pengawasan adalah sebagai berikut :

- a. Memperhatikan atau disesuaikan dengan sifat dan hubungan organisasi
- b. Mampu menjamin adanya tindakan korektif (checking, repartiming, corrective, action)
- c. Bersifat fleksibel
- d. Memperhatikan faktor-faktor dan tata organisasi dalam mana pengawasan itu dilaksanakan
- e. Ekonomis dalam hubungannya dengan biaya
- f. Diperhatikan pola prasyarat, sebelum pengawasan dimulai yaitu ada rencana yang jelas dan pola tata organisasi yang jelas.

(2001 : 162-163)

Dari pendapat-pendapat para ahli tentang prinsip-prinsip pengawasan di atas, peneliti dapat menarik intisarinnya, bahwa prinsip-prinsip pengawasan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi sehingga jika salah satu prinsip tak dapat dijalankan dengan baik, maka akan mengganggu terhadap kelancaran pelaksanaan pengawasan yang lainnya.

Pengertian Efektivitas Pelayanan

Pada dasarnya apabila suatu pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan dan apabila telah dapat dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, maka hal tersebut dikatakan efektif.

Untuk lebih jelasnya penulis akan mengikuti pendapat para ahli mengenai efektivitas, menurut Emerson seperti yang dikutip oleh Soewano Handyaningrat

dalam bukunya “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. (1990 : 16)

Sedangkan menurut M.H. Saragih dalam bukunya “Asas-asas Organisasi dan Manajemen” menjelaskan bahwa “Efektivitas berkaitan erat bukan hanya dengan penggunaan sumber daya, dana, akan tetapi juga dengan tercapainya tujuan dalam batas waktu yang telah ditetapkan untuk mencapainya”. (1992 : 29)

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas merupakan pengukuran yang berkaitan antara pelaksanaan suatu pekerjaan dengan tujuan yang telah ditetapkan, yaitu tercapainya tujuan seperti yang direncanakan.

Selanjutnya pengertian efektivitas yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko dalam bukunya “Manajemen” menjelaskan bahwa “efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. (1984 : 7)

Dengan memperhatikan beberapa pengertian tersebut walaupun masing-masing pendapat meninjau dari kepentingan yang berbeda namun pada dasarnya efektivitas dimaksudkan untuk mengukur hasil pekerjaan yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan dimana apabila hasil yang dicapai sesuai dengan rencana, sesuai dengan kebijaksanaan atau dengan kata lain mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, maka hal tersebut dikatakan efektif.

Harapan setiap organisasi dalam menyelenggarakan tugas dan tanggung jawabnya selalu ingin mencapai sasaran secara efektif dan efisien, termasuk dalam pelaksanaan pekerjaan, dan ternyata nilai efektivitas kerja sangat menentukan keberhasilan organisasi. Ini sebagaimana dijelaskan pula oleh The Liang Gie dalam bukunya “Efisiensi Kerja bagi

Pembangunan Nasional”, menyatakan bahwa “Suatu tindakan adalah dikatakan efektif apabila mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. (1980 : 36)

Nilai efektivitas pada dasarnya ditentukan oleh tercapainya tujuan organisasi, serta faktor kesesuaian dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Setiap pekerjaan seseorang pegawai dalam organisasi sangat menentukan bagi pencapaian hasil kegiatan seperti yang telah direncanakan terlebih dahulu. Untuk itu faktor efektivitas kerja banyak mempengaruhi pada kemampuan seseorang serta organisasi dalam mencapai tujuan, sedangkan kerja merupakan suatu simbol yang tidak pernah punah dari pribadi seseorang atau lingkungan organisasi.

Adapun pengertian pelayanan menurut Tampubolon dalam bukunya “Perumusan Kebijakan Penetapan Indeks Pelayanan Publik mengemukakan bahwa ” Pelayanan berarti orang yang melakukan sesuatu yang baik bagi orang lain...karena itu, seorang pelayan yang baik ialah melayani bukan dilayani (2001;139)

Lebih lanjut Gronroos masih dalam buku yang sama mengatakan

”Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen (masyarakat) dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh perusahaan/organisasi pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan (masyarakat)”. (2001: -141)

Sedangkan yang dimaksud pengertian atau istilah ”umum” yaitu masyarakat atau publik sebagai pengguna jasa layanan dalam hal ini pengguna jasa layanan pada Puskesmas Jatiwangi Kabupaten Majalengka.

Sebagaimana Frederickson bukunya "Perumusan Kebijakan Penetapan Indeks Pelayanan Publik, memberikan pengertian tentang istilah umum atau publik sebagai berikut :

Publik sebagai pelanggan (perspektif penyedia layanan). Definisi pelanggan sebagai individu dan kelompok yang dilayani birokrat. Semua penduduk dalam waktu yang sama atau pelanggan lain dalam pemerintah. Maka kita adalah semua pelanggan the internal revenue service. Birokrat operasional (pegawai negeri) diharapkan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan kemampuan, pendidikan, pengetahuan, dan pengamanan terbaik untuk masyarakat sebagai pelanggan. (2001:145)

Berdasarkan pendapat tersebut diatas penulis menarik suatu asumsi bahwa yang dimaksud dengan efektivitas pelayanan umum, adalah tercapainya sasaran suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau birokrat dengan memberikan pelayanan secara baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan tersebut.

Adapun yang menjadi tolak ukur efektivitas pelayanan umum pada Puskesmas Jatiwangi yang sifatnya jangka pendek, sebagaimana yang dikemukakan oleh Gibson Ivancevich, dan Donelly. Dalam bukunya "Organisasi Perilaku, struktur dan Proses" adalah sebagai berikut:

1. *Produksi (productive)* ; mencerminkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan. Ukuran produksi berhubungan secara langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh

pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.

2. *Efesiensi (Effeciency)* ; didefinisikan sebagai perbandingan keluaran terhadap masukan. Effesiensi diukur menurut rasio (perbandingan), yang dalam bentuk umum ialah rasio antara keuntungan dengan biaya atau ketepatan waktu yang dipergunakan/dikeluarkan.
3. *Kepuasan (Satisfaction) dan Moral* ; Ukuran yang menunjukkan tingkat dimana organisasi memenuhi kebutuhan karyawannya, konsumennya (masyarakat). Ukuran kepuasan mencakup sikap karyawan, pergantian karyawan, keabsenan, kelambanan, dan keluhan karyawan yang berdampak pada ketidak puasan konsumen atau masyarakat pengguna jasa layanan organisasi. (1989 : 34)

Berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa indikator-indikator efektivitas tersebut merupakan siklus kehidupan organisasi, dimana indikator jangka pendek merupakan jembatan untuk dapat mencapai keberhasilan dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasinya.

Hubungan Pengawasan dengan Efektivitas Pelayanan

Seperti telah dikemukakan bahwa tujuan pengawasan pada dasarnya untuk meningkatkan kepatuhan, ketaatan serta tanggung jawab setiap pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga akan sesuai dengan peraturan, ketentuan, rencana maupun kebijaksanaan yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap hasil kerja pegawai tersebut.

Efektif tidaknya kegiatan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pimpinan dalam

melaksanakan pengawasannya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Arifin Abdurachman dalam bukunya “Kerangka Pokok Manajemen Umum” menyatakan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk membuat segenap kegiatan-kegiatan manajemen berjalan dinamis dan berhasil guna secara efektif dan efisien. (1979 : 99)

Hal ini dipertegas oleh M. Hadi dalam bukunya “Administrasi Keuangan Republik Indonesia” bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mencapai ketertiban, yaitu apakah :

- 1) Segala sesuatu berjalan menurut rencana
- 2) Segala sesuatu yang dijalankan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 3) Tugas itu dijalankan dengan efisien dan tidak terjadi pemborosan. (1981 : 110)

Berdasarkan pendapat tersebut di atas bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, maka diharapkan akan meningkatkan kinerja serta tanggung jawab pada diri pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga selalu sesuai dengan peraturan, ketentuan, kebijaksanaan maupun rencana yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap tercapainya efektivitas pelayanan terhadap masyarakat pada umumnya.

Adapun tujuan dari pada efektifitas pelayanan umum agar terpenuhinya kebutuhan masyarakat secara cepat, dan tepat sesuai dengan harapan masyarakat sehingga mempermudah masyarakat dalam menerima pelayanan yang bersifat umum.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas penulis menarik suatu asumsi bahwa yang dimaksud dengan efektifitas pelayanan umum, adalah tercapainya sasaran suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau birokrat dengan memberikan pelayanan secara baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa layanan tersebut.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Lokasi Penelitian

Lokasi dilakukan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka yang berlokasi di jalan Raya Lanud S.Sukani No.01 Mekarsari Jatiwangi Kabupaten Majalengka.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka sebanyak 53 orang (di luar Kepala UPTD). Dari jumlah populasi tersebut seluruhnya dijadikan sampel penelitian yaitu sebesar 53 orang dengan menggunakan teknik samplingnya adalah teknik Sensus.

Hal didasari pada pendapat Arikunto (2006:101) mengatakan bahwa : “Untuk sekedar acuan-acuan maka apabila subyek kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika populasinya besar dapat diambil antara 10 - 15% atau 20 - 25%”.

Metode Penelitian yang Digunakan

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu memusatkan diri pada pemecahan masalah- masalah yang ada pada saat penelitian berlangsung dan pada masalah-masalah yang bersifat aktualisasi, kemudian data yang dikumpulkan mula - mula di susun, dijelaskan dan kemudian dianalisis dan disimpulkan. Sehingga sesuai dengan data yang ada, penulis dapat menggambarkan serta menguraikan mengenai pelaksanaan_ pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi dalam upaya

meningkatkan Efektivitas pelayanan kesehatan.

Operasionalisasi Variabel Penelitian

a). Variabel Independen, yaitu variabel bebas yang keberadaannya tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang merupakan faktor penyebab yang akan mempunyai pengaruh atau akibat terhadap yang lainnya. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah pengawasan.

b). Variabel Dependen, yaitu variabel tidak bebas atau terikat yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah Efektivitas pelayanan kesehatan.

Untuk lebih jelasnya Operasionalisasi Variabel penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel penelitian

Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator
PENGAWASAN (X)	1) Prinsip Berorientasi kepada tujuan organisasai.	2. Pengawasan sesuai dengan tujuan organisasi. 3. Pengawasan sesuai sasaran organisasi
	2) Prinsip harus obyektif jujur dan mendahulukan kepentingan umum dari pada kepingin pribadi.	1. Harus obyektif didasarkan pada data dan fakta. 2. Harus mengutamakan kejujuran. 3. Harus mendahulukan kepentingan umum.
	3) Perinsip berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang ditetapkan dan berorientasi terhadap tujuan dan manfaat dalam melaksanakan pekerjaan.	2. Kebenaran menurut peraturan yang berlaku. 3. Berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang ditetapkan. 4. Berorientasi terhadap tujuan (manfaat)dalam melaksanakan pekerjaan.
	4) Prinsip harus mennjamin daya dan hasil guna.	1. Pengawasan harus efektif. 2. Pengawasan harus efesien.
	5) Prinsip harus berdasarkan standar yang obyektif, teliti dan tepat.	2. Berdasarkan pada standar obyektifitas. 3. harus teliti. 4. Harus didukung ketepatan.
	6) Perinsip harus bersifat terus	1. Dilaksanakan terus

	menerus. 7) Prinsip harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan dan kebijaksanaan yang akan datang.	menerus. 1. Harus dapat memperbaiki pelaksanaan yang akan datang. 2. Harus dapat memperbaiki Perencanaan yang akan datang. 3. Harus dapat menyempurnakan kebijakan yang akan datang.
Variabel Terikat (Y) Efektivitas Kerja Pegawai	1. Produksi	- Pekerjaan sesuai dengan target atau ketentuan - Pekerjaan yang dihasilkan
	2. Efisiensi	- Penyelesaian sesuai waktu - Kesesuaian dengan prosedur - Hambatan pekerjaan - Biaya pelaksanaan pekerjaan
	3. Kepuasan	- Tercapainya sasaran - Manfaat - Hasil pekerjaan

Sumber Data

1. Data Primer

Menurut S. Nasution data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian. Sedangkan menurut Lofland bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan. Kata-kata dan tindakan merupakan sumber data yang diperoleh dari lapangan dengan mengamati atau mewawancarai.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data-data yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber lainnya yang terdiri dari surat-surat pribadi, buku harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Data sekunder juga dapat berupa majalah, buletin, publikasi dari berbagai organisasi, lampiran-lampiran dari badan-badan resmi seperti kementerian-kementerian, hasil-hasil studi,

hasil survey, studi histories, dan sebagainya.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun mengenai teknik-teknik Pengumpulan data yang penulis adalah sebagai berikut:

a. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan adalah cara penelitian dengan jalan mempelajari buku-buku atau teori dan Peraturan-peraturan Daerah, yang ada kaitannya dengan materi pembahasan.

b. Studi Lapangan

Studi lapangan adalah suatu penelitian yang dilakukan secara langsung dilapangan, terhadap objek yang sedang diteliti untuk mendapatkan data yang diperlukan, dengan melalui:

1. Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian dengan mencatat kegiatan yang sedang

- dilakukan pada waktu penelitian.
2. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan Kepala UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi, mengenai permasalahan yang sedang diteliti.
 3. Angket, yaitu pengumpulan data dengan jalan memberikan daftar pertanyaan kepada responden yaitu pegawai UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi yang telah disediakan Alternatif jawabannya.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik modus, yaitu suatu cara analisis dengan mengambil jawaban yang paling banyak. Dalam arti untuk menganalisis data, baik dari variabel bebas maupun terikat, penulis hanya memfokuskan pada pilihan dari alternatif jawaban yang dipilih oleh responden, dimana yang paling banyak merupakan acuan untuk

menganalisis data tersebut, yang hasilnya berbentuk prosentase.

Adapun teknik modus yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat dari Suharsimi Arikunto dalam bukunya “Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik”, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{f}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

P = Prosentase Jumlah Responden Yang Memberikan Jawaban

f = Frekuensi Responden Yang Memberikan Jawaban

n = Jumlah Yang Dijadikan Responden (2005 : 224)

Sedangkan kriteria pengukuran analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berpedoman kepada pendapat Arikunto dalam bukunya “Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik” adalah sebagaimana tertuang pada tabel berikut :

Tabel 3.2 Kriteria pengukuran Analisis data

No.	Persentase Tanggapan Responden	Predikat
1.	76-100%	Baik
2.	56-75 %	Cukup
3.	40-55 %	Kurang baik
4.	0-39%	Tidakbaik

Sumber :Arikunto. (2005:224)

PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pengawasan oleh Kepala UPTD Dalam Upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka

Sebagaimana telah dikemukakan dalam bab terdahulu bahwa pada dasarnya pengawasan adalah kegiatan yang harus dilaksanakan oleh Kepala UPTD agar semua pekerjaan-pekerjaan organisasi yang telah ditentukan sesuai dengan

rencana yang telah ditetapkan dan atau sesuai dengan yang dikehendaki karena bagaimanapun baiknya rencana dibuat akan gagal sama sekali bila Kepala UPTD tidak melakukan pengawasan.

Guna mengetahui pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya mencapai efektivitas umum pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka, penulis telah menyebarkan angket kepada 53 responden di Kantor dari jumlah populasi sebanyak 54 orang.

Adapun angket yang penulis sebarakan tersebut materinya berisi mengenai prinsip-prinsip pengawasan dari pendapat Soewarno Handyaningrat dalam bukunya "Pengawasan studi Ilmu Administrasi dan Manajemen" sebagai berikut :

1. Pengawas harus berorientasi kepada tujuan organisasi
2. Pengawasan harus obyektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
3. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
5. Pengawasan harus berdasarkan standar yang obyektif, teliti, akurat dan tepat.
6. Pengawasan harus dilaksanakan secara terus menerus (continue).
7. Pengawasan harus dapat memberikan umpan balik (feed back) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam melaksanakan perencanaan dan keberhasilan di masa yang akan datang.

(1966 : 149-150)

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengawasan dalam upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka, maka penulis meminta tanggapan responden yang disajikan dalam bentuk tabel yang merupakan hasil dari penyebaran daftar pertanyaan (angket) dan wawancara dengan pimpinan organisasi.

Tanggapan responden tersebut untuk menguji hipotesis yang penulis ajukan terdahulu, apakah hipotesis tersebut terbukti atau tidak kebenarannya.

Variabel Pelaksanaan Pengawasan

1. Pengawasan harus berorientasi kepada tujuan organisasi

Maksud dari prinsip ini yaitu bahwa pelaksanaan pengawasan harus berorientasi pada tujuan organisasi dalam hal ini berarti bahwa :

Dalam kehidupan organisasi, tujuan merupakan hal mutlak yang harus ada. Dengan kata lain jika organisasi tidak mempunyai tujuan maka tidak ada manfaatnya sumber daya dan sumber dana bagi organisasi tersebut.

Untuk mengetahui apakah pelaksanaan pengawasan berorientasi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan, maka penulis telah melakukan penelitian terhadap dua indikator yaitu :

- 1) Pelaksanaan pengawasan sesuai dengan tujuan organisasi
- 2) Pelaksanaan pengawasan sesuai sasaran organisasi yaitu pelayanan publik

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan pengawasan sesuai dengan tujuan organisasi

Kepala UPTD telah melaksanakan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh para pegawai baik dibidang teknis maupun administrasi, sehingga pegawai dalam melaksanakan tugasnya dapat memberikan pelayanan

kepada masyarakat di wilayah kerjanya sehingga tujuan tercapai.

- 2) Pelaksanaan pengawasan sesuai sasaran organisasi yaitu pelayanan publik

Dalam melaksanakan tugasnya pegawai telah mengetahui sasaran organisasi yaitu pelayanan publik akan tetapi di dalam pelaksanaannya pelayanan kepada masyarakat belum tercapai sebagaimana yang diharapkan, hal ini disebabkan antara lain kurang cakap dan tanggapnya sebagian pegawai khususnya di bidang pelayanan umum disamping terbatasnya jumlah pegawai juga terbatasnya fasilitas kerja yang diperlukan oleh pegawai, hal ini menjadi penghambat terhadap pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Keadaan tersebut sejalan pula dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala UPTD yang diperoleh melalui wawancara yaitu sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan pengawasan sesuai dengan tujuan organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya para pegawai telah sesuai dengan tujuan Kepala UPTD karena para pegawai sudah dibekali oleh tugas dan fungsi masing-masing pegawai sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing pegawai diharapkan tidak menyimpang dari tujuan organisasi tersebut dalam hal ini UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.

- 2) Pelaksanaan pengawasan sesuai sasaran organisasi yaitu pelayanan publik

Para pegawai sudah mengetahui tujuan organisasi, karena setiap bulan sekali dilaksanakan rapat yang membahas tentang program kerja dan permasalahan-permasalahan yang ada di UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka. Namun dalam pelaksanaan tugasnya tentu tidak terlepas dari beberapa faktor penghambat sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Untuk lebih jelasnya berikut ini penulis sajikan mengenai tanggapan-tanggapan responden mengenai orientasi pengawasan terhadap tujuan organisasi.

Tabel 4.1 : Tanggapan Responden Tentang Prinsip Pengawasan Berorientasi Terhadap Tujuan Organisasi (n = 53)

No	Idikator pertanyaan	Kriteria Jawaban							
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak		Jumlah	
		F	%	F	%	f	%	F	%
1	Pengawasan sesuai tujuan organisasi	37	69,81	13	24,53	3	5,66	53	100
2	Pengawasan sesuai sasaran organisasi	35	66,04	7	13,21	11	20,75	53	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Dari tabel diatas dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan pengawasan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa dari 53 responden, 37 responden (69,81%) menyatakan pelaksanaan

pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi, 13 responden (24,53%) kadang-kadang berorientasi kepada tujuan organisasi, dan 3 responden (5,66%) menyatakan tidak berorientasi kepada tujuan organisasi.

2) Pelaksanaan pengawasan sesuai sasaran organisasi yaitu pelayanan publik.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 53 responden, 35 responden (66,04%) menyetujui pegawai mengetahui tentang tujuan organisasi, 7 responden (13,21%) kadang-kadang mengetahui tujuan organisasi, dan 11 responden (20,75%) menyatakan tidak mengetahui tujuan UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.

Dari hasil tanggapan responden tersebut penulis menyimpulkan bahwa prinsip pengawasan yang berorientasi terhadap tujuan organisasi dalam upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka dilaksanakan dengan baik.

2. Pengawasan harus obyektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi

Pada prinsipnya pengawasan yang kedua ini penulis melakukan penelitian terhadap indikator yaitu :

- 1) Pengawasan harus obyektif.
- 2) Pengawasan harus jujur.
- 3) Pengawasan harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan ini penulis melakukan observasi, wawancara dan angket.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran sebagai berikut :

- 1) Pengawasan harus obyektif

Kepala UPTD dalam melakukan pengawasan khususnya terhadap efektivitas pelayanan umum belum dilakukan secara obyektif. Yang dimaksud dengan pengawasan secara obyektif yaitu pengawasan tersebut berdasarkan ketentuan-ketentuan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Kepala UPTD.

Dengan demikian pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD terhadap

pencapaian efektivitas pelayanan umum pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka belum berjalan secara optimal.

- 2) Pengawasan harus jujur.

Kepala UPTD dalam melakukan pengawasan terhadap pencapaian Efektivitas pelayanan kesehatan sudah berusaha melakukan secara jujur namun masih ada sebagian pegawai yang kurang mempunyai rasa tanggung jawab secara moral dalam melaksanakan tugasnya, khususnya dalam hal pelayanan umum.

- 3) Pengawasan harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

Kepala UPTD dalam melakukan pengawasan di UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka sudah mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi khususnya dalam hal pelayanan kepada masyarakat, namun Kepala UPTD belum memperhatikan secara maksimal terhadap pelayanan yang diberikan oleh pegawainya. Hal ini terlihat dari banyaknya perizinan dan surat permohonan pindah yang terlambat didalam proses penyelesaiannya.

Keadaan tersebut ternyata sesuai dengan apa yang dikemukakan Kepala UPTD yang diperoleh dari hasil wawancara sebagai berikut :

- 1) Pengawasan secara obyektif

Pengawasan secara obyektif sudah di upayakan dilakukan kepada seluruh pegawainya karena sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya, namun tentu didalam pelaksanaannya untuk mewujudkan pengawasan tersebut sangat sulit dilakukan mengingat adanya keterbatasan waktu dan kemampuan yang dimiliki, disamping itu manusia tidak terlepas dari adanya faktor subyektif.

- 2) Pengawasan secara jujur.

Pengawasan selalu berusaha dilakukan secara jujur dengan harapan dapat menumbuhkan semangat dan kerjasama diantara para pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

3) Pengawasan harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

Pengawasan yang berorientasi mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi, selalu diupayakan didalam pelaksanaannya karena orientasi dari program kerja kantor Kepala UPTD tersebut bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat umum.

Untuk lebih jelasnya berikut ini penulis sajikan tanggapan responden tentang pelaksanaan prinsip pengawasan secara obyektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi yang diperoleh melalui penyebaran angket, adapun tanggapan responden tersebut penulis sajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.2 : Tanggapan Responden Tentang Prinsip Pengawasan Secara Objektif, Jujur Dan Mendahulukan Kepentingan Umum Daripada Kepentingan Pribadi.

(n = 53)

No	Indikator	Alternatif Jawaban							
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak		Jumlah	
		f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pengawasan secara obyektif	35	66,04	4	7,55	14	26,42	53	100
2	Pengawasan secara jujur	34	64,15	7	13,21	12	22,64	53	100
3	Mendahulukan kepentingan umum	35	66,04	13	24,53	5	9,43	53	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Dari tabel di atas kiranya penulis sajikan sebagai berikut :

1) Pengawasan secara obyektif.

Pengawasan secara obyektif dilakukan oleh Kepala UPTD terhadap para pegawai khususnya dalam upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka belum maksimal, sehingga perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari Kepala UPTD. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan secara obyektif diperoleh sebanyak 35 responden (66,04%). Selanjutnya yang menyatakan Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan secara obyektif diperoleh sebanyak 4 responden (7,55%). Sedangkan yang menyatakan bahwa

Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan secara obyektif diperoleh sebanyak 14 responden (26,42%).

2) Pengawasan secara jujur.

Pengawasan secara jujur telah dilaksanakan oleh Kepala UPTD namun belum mencapai secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan secara jujur diperoleh 34 responden (61,15%), selanjutnya yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan secara jujur diperoleh sebanyak 7 responden (13,21%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan secara jujur diperoleh 12 responden (22,64%). Dengan demikian pengawasan secara jujur yang dilakukan oleh Kepala UPTD belum sepenuhnya dilaksanakan secara optimal.

3) Pengawasan harus mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.

Pengawasan yang mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi, Kepala UPTD telah melaksanakan tetapi belum mencapai hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mendahulukan kepentingan pribadi diperoleh sebanyak 35 responden (66,04%), selanjutnya yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mendahulukan kepentingan umum diperoleh sebanyak 13 responden (24,53%), sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi diperoleh sebanyak 5 responden (9,43%). Dengan demikian Kepala UPTD dalam melaksanakan pengawasannya belum sepenuhnya mendahulukan kepentingan orang banyak daripada kepentingan pribadi.

3. Pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan kegiatan.

Dalam melaksanakan semua kegiatan selalu dilaksanakan dengan peraturan-peraturan /petunjuk-petunjuk dasar untuk melaksanakan kegiatan tersebut mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan terhadap kegiatan tersebut. Dan dengan dilaksanakannya kegiatan tersebut ada maksud-maksud atau tujuan-tujuan yang diinginkannya. Oleh karena itu sesuai dengan prinsip pengawasan yang ketiga yaitu bahwa pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan kegiatan.

Untuk mengetahui sampai sejauhmana pelaksanaan prinsip pengawasan yang berorientasi terhadap peraturan-peraturan dalam pelaksanaan

kegiatan, penulis telah melakukan penelitian terhadap tiga indikator, yaitu :

- 1) Pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku
- 2) Pengawasan berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan kegiatan.
- 3) Pengawasan berorientasi terhadap tujuan, manfaat dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan hasil penelitian melalui observasi dapat diperoleh gambaran sebagai berikut :

- 1) Pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD sudah berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku karena dalam setiap tugas dan kegiatan-kegiatan lainnya selalu dilandasi dengan ketentuan-ketentuan atau peraturan yang berlaku di instansinya. Namun pelaksanaan tersebut belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu.

- 2) Pengawasan berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang ditetapkan

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang ditetapkan yaitu dengan memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran-pelanggaran melalui prosedur yang telah ditentukan.

- 3) Pengawasan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan, guna mencapai efisiensi kerja pegawai.

Keadaan tersebut sejalan pula dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala UPTD yang diperoleh melalui wawancara, yaitu sebagai berikut :

1) Pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku.

Pengawasan selalu dilakukan berorientasi kepada kebenaran menurut peratur-an-peraturan yang berlaku. Peraturan-peraturan yang mengatur tentang program kerja pegawai dituangkan dalam Surat Keputusan dan ketentuan-ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta berpedoman pada juklak dan juknisnya.

2) Pengawasan sudah berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan.

Yaitu dengan diupayakannya setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai selalu berdasarkan kepada juklak dan juknis yang telah ditetapkan.

3) Pengawasan harus berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengawasan selalu berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan. Namun pengawasan ini dalam pelaksanaannya di lapangan masih mengalami keterbatasan dikarenakan tidak adanya staf yang membantu tugas Kepala UPTD dan fasilitas kerja yang kurang memadai.

Untuk lebih jelasnya berikut ini penulis sajikan tanggapan responden tentang pelaksanaan prinsip pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan dan tujuan dalam pelaksanaan kegiatan.

Tabel 4.3 : Tanggapan Responden Tentang Prinsip Pengawasan Berorientasi Terhadap Kebenaran Menurut Peraturan-Peraturan Dan Tujuan Dalam Pelaksanaan Kegiatan (n = 53)

No	Indikator pertanyaan	Alternatif Jawaban							
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak		Jumlah	
		f	%	f	%	f	%	F	%
1	Orientasi kebenaran menurut peraturan yang berlaku	35	66,04	7	13,21	11	20,75	53	100
2	Orientasi kebenaran atas prosedur yang ditetapkan	37	69,81	7	13,21	9	16,98	53	100
3	Orientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan	36	67,92	5	9,43	12	22,64	53	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Hasil dari tabel diatas dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

1) Pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku.

Pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut praturan-peraturan yang berlaku, Kepala UPTD telah melakukannya akan tetapi belum secara

maksimal. Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan yang berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan yang berlaku diperoleh sebanyak 35 responden (66,04%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan

yang berlaku diperoleh sebanyak 7 responden (13,21%), dan 11 responden (20,75%) menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan yang berlaku Hal ini menunjukkan bahwa Kepala UPTD di dalam melakukan pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku sudah berusaha secara optimal.

2) Pengawasan berorientasi kebenaran atas prosedur yang ditetapkan.

Pengawasan berorientasi kebenaran atas prosedur yang ditetapkan, Kepala UPTD melaksanakannya sudah berupaya secara maksimal, hal ini dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang ditetapkan diperoleh sebanyak 37 responden (69,81%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan diperoleh sebanyak 7 responden (13,21%) dan 9 Responde (16,98%) menyatakan Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan,

3) Pengawasan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan.

Pengawasan yang berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan Kepala UPTD melaksanakannya namun belum mencapai hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan yang berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh sebanyak 36 responden (67,92%), sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan yang berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh

sebanyak 5 responden (9,43%). Selanjutnya yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan yang berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh sebanyak 12 responden (22,64%).

4. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan

Pada prinsipnya pengawasan yang keempat ini penulis melakukan penelitian terhadap 2 indikator yaitu :

- a. Pengawasan harus efektif.
- b. Pengawasan harus efisien.

Dalam kaitannya dengan pengawasan yang dilakukan Kepala UPTD sudah tentu harus berdasarkan kepada rencana-rencana pengawasan. Begitu juga pengawasan tidak dapat diukur secara cepat kecuali rencana-rencana pengawasan tersebut sudah direalisasikan dengan baik, jadi pengawasan terhadap pencapaian tujuan harus berdaya guna dan berhasil guna (pencapaian tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien).

Untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan prinsip pengawasan harus menjamin daya guna dan hasil guna pekerjaan, berikut ini penulis utarakan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran sebagai berikut:

1) Pengawasan harus efektif.

Dalam melaksanakan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD terhadap pencapaian tujuan belum dapat dilaksanakan secara efektif (berdaya guna). Karena dalam melaksanakan pekerjaan sebagai pegawai tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

2) Pengawasan harus efisien..

Dalam melaksanakan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD terhadap pencapaian tujuan belum dapat dilaksanakan secara efisien karena dalam melaksanakan pekerjaan sebagai pegawai jika dibandingkan antara rasio output dan input tidak seimbang.

Untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan prinsip pengawasan

harus menjamin daya guna dan hasil guna pekerjaan berikut ini penulis utarakan hasil wawancara sebagai berikut :

1) Pengawasan harus efektif.

Dalam melaksanakan pengawasan yang dilakukan Kepala UPTD terhadap pencapaian tujuan belum dapat dilaksanakan secara efektif (berdaya guna) karena dalam melaksanakan pekerjaan harus didukung dengan sarana yang memadai dan kondisi yang memungkinkan.

2) Pengawasan harus efisien.

Dalam melaksanakan pengawasan yang dilakukan Kepala UPTD terhadap

tujuan belum dapat dilaksanakan secara efisien (berhasil guna) karena sebagian pegawai ada yang belum mengerti mengenai tugas dan fungsi dari pegawai karena keberadaan pegawai di Ke Kepala UPTD adalah baru 1 tahun, jika dibandingkan dengan yang lain.

Untuk lebih jelasnya berikut ini penulis sajikan tanggapan responden tentang prinsip pengawasan harus menjamin daya guna dan hasil guna pekerjaan yang diperoleh melalui penyebaran angket. Adapun tanggapan responden tersebut penulis sajikan dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel 4.4 : Tanggapan Responden Tentang Prinsip Pengawasan Harus Menjamin Daya Guna Dan Hasil Guna Pekerjaan

(n = 53)

No	Indikator Pertanyaan	Alternatif Jawaban							
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak		Jumlah	
		f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pengawasan harus efektif	35	66,04	13	24,53	5	9,43	53	100
2	Pengawasan harus efisien	37	69,81	7	13,21	9	16,98	53	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Dari tabel di atas dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

1) Pengawasan harus efektif.

Dari tabel di atas dapat penulis jelaskan bahwa pelaksanaan pengawasan harus menjamin berdaya guna ialah dilaksanakan oleh Kepala UPTD namun belum mencapai hasil yang memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan harus menjamin daya guna (efektif) diperoleh sebanyak 35 responden (66,04%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan yang menjamin daya guna (efektif) pekerjaan diperoleh sebanyak 13 responden (24,53%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan dalam menjamin daya guna efektif diperoleh sebanyak 5 responden (9,43%).

2) Pengawasan harus efisien..

Pelaksanaan pengawasan harus menjamin efisiensi (berhasil guna) ialah dilaksanakan oleh Kepala UPTD namun belum mencapai hasil yang memuaskan. Hal ini dapat dilihat dari tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan harus menjamin hasil guna efisien diperoleh sebanyak 37 responden (69,81%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan yang efisien (berhasil guna) diperoleh sebanyak 7 responden (13,21%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan dalam menjamin hasil guna diperoleh sebanyak 9 responden (16,98%).

5. Pengawasan harus berdasarkan atas standar obyektif, teliti dan tepat

Pada prinsipnya pengawasan yang kelima ini penulis melakukan penelitian terhadap indikator yaitu :

- b. Pengawasan berpatokan kepada standar yang obyektifitas.
- c. Pengawasan harus teliti.
- d. Pengawasan harus didukung ketepatan.

Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan ini penulis melakukan observasi wawancara dan angket.

Berdasarkan hasil penelitian observasi diperoleh sebagai berikut :

- 1) Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas.

Pengawasan berpatokan pada standar yang obyektifitas belum dilaksanakan sepenuhnya oleh Kepala UPTD sehingga perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari Kepala UPTD. Maksud prinsip pengawasan yang harus berdasarkan atas standar yang obyektifitas adalah pengawasan harus berdasarkan pada ketentuan-ketentuan atau peraturan-peraturan yang obyektif dan tidak atas dasar pertimbangan yang subyektif, akan tetapi sudah mempunyai patokan dalam setiap pelaksanaan pengawasan seperti telah dijelaskan dalam pelaksanaan yang kedua.

- 2) Pengawasan harus teliti.

Pengawasan harus dilakukan secara teliti juga belum dilaksanakan secara optimal oleh Kepala UPTD, sehingga perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh. Oleh karena ketelitian merupakan unsur terpenting untuk dapat mengetahui sejauh mana hasil yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut.

- 3) Pengawasan harus didukung ketepatan evaluasi

Mengenai pengawasan harus didukung oleh ketepatan didalam mengevaluasi hasil yang telah dicapai oleh Kepala UPTD masih kurang mendapat perhatian didalam pelaksanaannya belum didukung oleh Kepala UPTD. Hal ini terlihat dari adanya sebagian pegawai

yang menunda-nunda pekerjaan khususnya dalam penyelesaian pembuatan pembuatan perizinan maupun pembuatan surat permohonan pindah.

Keadaan tersebut ternyata sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala UPTD yang diperoleh melalui hasil wawancara yaitu sebagai berikut :

- 1) Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas.

Kepala UPTD telah melaksanakan pengawasan secara obyektif yaitu pengawasan berpedoman kepada aturan-aturan yang telah ditetapkan sehingga diharapkan setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai berjalan secara efektif.

- 2) Pengawasan harus teliti.

Kepala UPTD selalu berusaha melakukan pengawasan secara teliti untuk melihat sejauh mana hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh pegawainya, namun dalam kenyataannya ketelitian didalam pengawasannya masih perlu ditingkatkan mengingat masih ada sebagian hasil pekerjaan pegawainya tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

- 3) Pengawasan harus didukung ketepatan

Kepala UPTD telah melaksanakan yang didukung ketepatan yaitu dengan cara mengadakan upaya-upaya perbaikan terhadap kegiatan-kegiatan yang tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku sehingga tidak mengulangi lagi pelanggaran oleh pegawai tersebut.

Untuk lebih jelasnya berikut ini penulis sajikan mengenai tanggapan responden tentang pelaksanaan prinsip pengawasan harus berdasarkan standar yang obyektif, teliti dan tepat diperoleh hasil penyebaran angket. Adapun tanggapan responden tersebut penulis sajikan dalam bentuk tabel berikut ini.

Tabel 4.5 : Tanggapan Responden Tentang Prinsip Pengawasan Berdasarkan Standar Obyektifitas, Teliti Dan Tepat (n = 53)

No	Indikator Pertanyaan	Alternatif Jawaban							
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak		Jumlah	
		f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas	35	66,04	13	24,53	5	9,43	53	100
2	Pengawasan harus teliti	37	69,81	13	24,53	3	5,66	53	100
3	Pengawasan harus didukung ketepatan	35	66,04	7	13,21	11	20,75	53	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Dari tabel tersebut di atas, memberikan gambaran bahwa pelaksanaan prinsip pengawasan berdasarkan standar obyektifitas, teliti dan tepat menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Hal ini terbukti secara nyata dari tanggapan responden sebagai berikut:

- 1) Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas.

Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas diperoleh sebanyak 35 responden (66,04%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan berdasarkan standar obyektif diperoleh sebanyak 13 responden (24,53%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan berdasarkan standar obyektif diperoleh sebanyak 5 responden (9,43%).

- 2) Pengawasan harus teliti.

Pengawasan harus teliti belum dilaksanakan sepenuhnya oleh Kepala UPTD. Hal ini terlihat dari responden yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan terhadap pegawai secara teliti diperoleh sebanyak 37 responden (69,81%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan secara

teliti diperoleh sebanyak 13 responden (24,53%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan secara teliti diperoleh sebanyak 5 responden (5,66%).

- 3) Pengawasan didukung ketepatan.

Pengawasan didukung ketepatan belum dilaksanakan oleh Kepala UPTD belum maksimal. Hal ini terlihat dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan terhadap pegawai didukung ketepatan diperoleh sebanyak 35 responden (66,04%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan didukung ketepatan diperoleh sebanyak 7 responden (13,21%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD pernah mengadakan pengawasan didukung ketepatan diperoleh sebanyak 11 responden (20,75%).

Berdasarkan tanggapan responden seperti yang tertulis pada tabel tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa Kepala UPTD pada dasarnya belum sepenuhnya melaksanakan prinsip pengawasan berdasarkan standar obyektifitas, teliti dan tepat.

6. Pengawasan harus bersifat terus menerus

Maksud dari prinsip ini bahwa pengawasan itu harus dilakukan secara terus menerus oleh Kepala UPTD dan harus sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Pelaksanaan pengawasan secara terus menerus akan lebih baik hasilnya daripada pengawasan yang dilakukan secara mendadak atau sewaktu-waktu bagaimana tugas kepentingan dan hanya dilakukan beberapa kali saja. Kalaupun memungkinkan akan lebih baik lagi kalau pengawasan dilaksanakan pada awal pelaksanaan suatu rencana dan pada akhir pelaksanaan rencana. Sehingga kemungkinan adanya penyimpangan atau penyelewengan akan dapat ditekan sekecil mungkin dan dapat diantisipasi sebelumnya.

Dengan cara pengawasan yang dilakukan secara terus menerus, maka diharapkan segala kerugian yang ditimbulkan dari adanya penyimpangan dan penyelewengan dapat diperkecil dan tidak terlalu berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Akan tetapi berdasarkan pertimbangan ekonomis dan teknis seringkali pengawasan yang dilakukan secara terus menerus sulit untuk dilaksanakan.

Untuk mengetahui sampai sejauhmana pelaksanaan pengawasan

secara terus menerus, berikut ini penulis utarakan hasil penelitian melalui observasi diperoleh gambaran sebagai berikut:

Kepala UPTD dalam melakukan pengawasan secara terus menerus belum melakukannya secara maksimal. Hal ini terlihat dari kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD lebih menekankan kepada laporan-laporan yang dibuat oleh pegawai daripada pengawasan yang dilakukan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.

Keadaan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala UPTD yang diperoleh melalui wawancara sebagai berikut:

Pengawasan yang dilakukan setiap saat dan kontinyu terhadap setiap aktivitas yang dilakukan oleh pegawai sangat sulit dilakukan mengingat adanya keterbatasan waktu dan banyaknya pekerjaan yang bersifat strategis yang harus ditangani yang tidak bisa dilimpahkan kepada pegawainya sehingga pengawasan yang dilakukan lebih menekankan kepada laporan-laporan yang harus dibuat oleh pegawai sebagai pertanggungjawaban dari kegiatan yang telah dilakukan.

Adapun tanggapan responden tersebut penulis sajikan dalam bentuk tabel berikutini:

Tabel 4.6 : Tanggapan Responden Tentang Prinsip Pengawasan Secara Terus Menerus (n = 53)

No	Indikator Pertanyaan	Alternatif Jawaban							
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak		Jumlah	
		f	%	f	%	f	%	F	%
1	Pengawasan secara terus menerus	35	66,04	7	13,21	11	20,75	53	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Dari tabel di atas dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

Pelaksanaan prinsip pengawasan secara terus menerus telah dilaksanakan oleh Kepala UPTD, namun belum mencapai hasil yang maksimal. Hal ini terlihat dari tanggapan responden yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan secara terus menerus diperoleh sebanyak 35 responden (66,04%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan secara terus menerus diperoleh sebanyak 7 responden (13,21%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan secara terus menerus diperoleh sebanyak 11 responden (20,75%).

Data di atas dapat memberikan gambaran bahwa Kepala UPTD belum sepenuhnya melaksanakan prinsip pengawasan secara terus menerus.

7. Pengawasan harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan perencanaan dan kebijakan waktu yang akan datang.

Maksud dari prinsip di atas, bahwa setiap hasil dari pengawasan sudah harus dapat diketahui baik atau tidaknya, lancar atau tidaknya, karena hasil pengawasan tersebut dapat dijadikan pedoman terhadap pelaksanaan pengawasan yang sekaligus dapat memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan dan kebijaksanaan pada masa yang akan datang.

Pada prinsipnya pengawasan yang ini penulis melakukan penelitian terhadap indikator yaitu :

- 1) Pengawasan harus dapat memperbaiki pelaksanaan yang akan datang
- 2) Pengawasan harus dapat memperbaiki perencanaan yang akan datang
- 3) Pengawasan harus dapat memperbaiki kebijakaa yang akan datang.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan terhadap ketiga indikator tersebut adalah sebagai berikut:

Pengawasan harus dapat memperbaiki pelaksanaan yang akan datang, dalam hal ini Kepala UPTD telah melakukan upaya-upaya perbaikan dan penyempurnaan untuk kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Hal ini terlihat dari upaya Kepala UPTD dalam memberikan motivasi, bimbingan terhadap seluruh pegawainya untuk dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik dari masa-masa yang telah lalu, hal ini mencerminkan usaha Kepala UPTD untuk menerapkan pengawasan yang dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Keadaan tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala UPTD hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala UPTD, yaitu sebagai berikut:

Pengawasan yang dilakukan selalu didasarkan pada instruksi-instruksi, prinsip-prinsip yang telah ditentukan. Jika pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan maka dilakukan perbaikan-perbaikan sebagaimana mestinya.

Hal ini untuk mencegah kesalahan-kesalahan yang akan datang yang dilakukan oleh para pegawai. Jika terjadi kesalahan, perbaikannya dapat dilakukan waktu itu dan ada yang dilakukan pada periode berikutnya,

yaitu dengan penyusunan kembali rencana atau kebijakan yang akan dilakukan pada masa yang datang.

Untuk lebih jelasnya berikut ini penulis sajikan tanggapan responden tentang pelaksanaan prinsip pengawasan terhadap hasil pengawasan harus dapat memberikan

umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Adapun tanggapan responden tersebut penulis sajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7 : Tanggapan Responden Tentang Hasil Pelaksanaan Dapat Memberikan Umpan Balik Terhadap Perbaikan Dan Penyempurnaan Dalam Pelaksanaan Perencanaan Dan Kebijakan (n = 53)

No	Indikator Pertanyaan	Alternatif Jawaban							
		Selalu		Kadang-kadang		Tidak		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pengawasan harus dapat mempebaiki pelaksanaan yang akan datang	35	66,04	13	24,53	5	9,43	53	100
2	Pengawasan harus dapat memperbaiki perencanaan yang akan dating	37	69,81	13	24,53	3	5,66	53	100
3	Pengawasan harus dapat menyempumakan kebijakan yang akan dating	35	66,04	7	13,21	11	20,75	53	100

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Dari tabel di atas dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan harus dapat memperbaiki pelaksanaan yang akan datang.

Pengawasan harus dapat memperbaiki pelaksanaan yang akan datang belum dilaksanakan secara optimal oleh Kepala UPTD. Hal ini terbukti dari tanggapan responden sebanyak 35 responden (66,04%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 13 responden (24,53%). Dan yang menyatakan tidak diperoleh sebanyak 5 responden (9,43%).

- 2) Pengawasan harus dapat memperbaiki perencanaan yang akan datang

Pengawasan harus dapat memperbaiki umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan perencanaan waktu yang akan datang. Hal ini terlihat dan tabel di atas yang menyatakan bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan perbaikan terhadap perencanaan yang akan datang diperoleh sebanyak 37 responden (69,81%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 13 responden (24,53%). Dan

yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah melaksanakan pengawasan dalam rangka memberikan umpan balik diperoleh sebanyak 3 responden (5,66%).

- 3) Pengawasan harus dapat menyempurnakan kebijakan yang akan datang

Pengawasan harus dapat menyempurnakan kebijakan yang akan datang diperoleh gambaran sebagai berikut bahwa Kepala UPTD selalu mengadakan pengawasan yang dapat menyempurnakan kebijakan yang akan datang diperoleh tanggapan responden sebanyak 35 responden (66,04%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 7 responden (13,21%). Dan yang menyatakan Kepala UPTD tidak pernah

melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 11 responden (20,75%).

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat penulis simpulkan bahwa Kepala UPTD belum melaksanakan sepenuhnya prinsip pengawasan yang dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan mengenai pelaksanaan pengawasan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD di UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka secara keseluruhan dapat penulis rangkum sebagaimana tersebut dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.8 : Rekapitulasi Hasil Pengujian Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Pengawasan

Prinsip	Indikator Prinsip-prinsip Pengawasan	F	(%)
1.	Pengawasan sesuai tujuan organisasi	37	69,81
	Pengawasan sesuai sasaran organisasi	35	66,04
2.	Pengawasan secara obyektif	35	66,04
	Pengawasan secara jujur	34	64,15
	Mendahulukan kepentingan umum	35	66,04
3.	Orientasi kebenaran menurut peraturan yang berlaku	35	66,04
	Orientasi kebenaran atas prosedur yang ditetapkan	37	69,81
	Orientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan	36	67,92
4	Pengawasan harus efektif (daya guna)	35	66,04
	Pengawasan harus efisien (hasil guna)	37	69,81
5	Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas	35	66,04
	Pengawasan harus teliti	37	69,81
	Pengawasan harus didukung ketepatan Evaluasi	35	66,04
6	Pengawasan secara terus menerus	35	66,04
7	Pengawasan harus dapat mempebaiki pelaksanaan yang akan datang	35	66,04
	Pengawasan harus dapat memeperbaiki perencanaan yang akan datang	37	69,81
	Pengawasan harus dapat menyempumakan kebijakan yang	35	66,04

akan datang			
Rata-rata = 1141,52	: 17	605	67,15

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Berdasarkan tabel di atas penulis dapat menarik suatu kesimpulan tentang nilai pengujian pelaksanaan prinsip-prinsip pengawasan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka berdasarkan hasil tanggapan responden sebagai berikut:

- 1) Prinsip kesatu, yaitu pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi telah dilaksanakan sebesar 67,93% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.
- 2) Prinsip kedua, yaitu pengawasan harus obyektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi telah dilaksanakan sebesar 65,41% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.
- 3) Prinsip ketiga, yaitu pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan kegiatan telah dilaksanakan sebesar 67,92% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.
- 4) Prinsip keempat, yaitu pengawasan harus menjamin daya guna dan hasil guna pekerjaan telah dilaksanakan 67,93% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat **Cukup Baik**.
- 5) Prinsip kelima, yaitu pengawasan harus berdasarkan standar yang obyektif teliti dan tepat telah dilaksanakan 67,30% (nilai rata-rata),

tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.

- 6) Prinsip keenam, yaitu pengawasan harus bersifat terus menerus telah dilaksanakan sebesar 66,04% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.
- 7) Prinsip ketujuh, yaitu pengawasan memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan untuk masa yang akan datang telah dilaksanakan sebesar 67,30% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.

Sedangkan prosentase rata-rata dari pelaksanaan prinsip-prinsip pengawasan adalah sebesar **67,15%**, hal ini berarti pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD secara keseluruhan baru mencapai kategori **Cukup Baik**, ini berarti pelaksanaan belum berhasil secara maksimal, untuk itu perlu lebih ditingkatkan lagi. Oleh karena itu Kepala UPTD harus lebih meningkatkan pengawasan secara maksimal.

Variabel Efektivitas pelayanan kesehatan

Kemudian untuk mengetahui tentang tingkat efektivitas pelayanan kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka, maka penulis melakukan penyebaran angket. Adapun isinya adalah tentang beberapa indikator dari kinerja seperti yang tertuang pada tabel berikut :

Tabel 4.9. Tanggapan Responden Tentang Efektivitas pelayanan kesehatan Pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka. (n=53)

No	Indikator Pertanyaan	Kriteria Jawaban						Jumlah	
		Selalu		Kurang		Tidak		F	%
		F	%	f	%	f	%		
1.	Pekerjaan sesuai dengan target atau ketentuan	35	66,04	13	24,53	5	9,43	53	100

2.	Pekerjaan yang dihasilkan	37	69,81	13	24,53	3	5,66	53	100
3.	Penyelesaian sesuai waktu	35	66,04	7	13,21	11	20,75	53	100
4.	Kesesuaian dengan prosedur	35	66,04	13	24,53	5	9,43	53	100
5.	Hambatan pekerjaan	37	69,81	13	24,53	3	5,66	53	100
6.	Biaya pelaksanaan pekerjaan	35	66,04	7	13,21	11	20,75	53	100
7.	Tercapainya sasaran	36	67,92	5	9,43	12	22,64	53	100
8.	Manfaat	35	66,04	13	24,53	5	9,43	53	100
9.	Puas hasil pekerjaan	37	69,81	7	13,21	9	16,98	53	100

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2016

1. Pekerjaan sesuai target atau ketentuan
Sebanyak 35 orang responden (66,04%) menyatakan pegawai selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target atau ketentuan, 13 orang responden (24,53%) menyatakan kurang melaksanakan pekerjaan sesuai target atau ketentuan dan 5 orang responden (9,43%) menyatakan tidak melaksanakan pekerjaan sesuai target atau ketentuan.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan belum sesuai target atau ketentuan, baru mencapai (66,04%), artinya baru mencapai predikat “cukup baik”. Hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

2. Pekerjaan Sesuai dengan Prosedur
Sebanyak 37 orang responden (69,81%) menyatakan pegawai selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur, 13 orang responden (24,53%) menyatakan kurang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan 3 orang responden (5,66%) menyatakan tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut dapat diketahui para pegawai

dalam melaksanakan pekerjaan belum sesuai dengan prosedur, baru mencapai 69,81% artinya baru mencapai predikat “cukup baik”, hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

3. Pekerjaan tanpa kesalahan yang berarti

Sebanyak 35 orang responden (66,04%) menyatakan pegawai selalu melaksanakan pekerjaan tanpa kesalahan yang berarti, 7 orang responden (13,21%) menyatakan pegawai kurang melaksanakan pekerjaan tanpa kesalahan yang berarti, dan 11 orang responden (20,75%) menyatakan pegawai tidak melaksanakan pekerjaan tanpa kesalahan yang berarti.

Berdasarkan tanggapan diatas maka dapat diketahui para pegawai baru mencapai (66,04%) untuk melaksanakan pekerjaan tanpa kesalahan yang berarti artinya mencapai predikat “kurang baik”. Hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

4. Pekerjaan diselesaikan dengan efektif dan efisien.

Sebanyak 35 orang responden (66,04%) menyatakan pegawai selalu efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan, 13 orang responden (24,53%)

menyatakan kurang efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan dan 5 orang responden (9,43%) menyatakan pegawai tidak efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para pegawai baru mencapai 66,04% untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien, artinya hanya mencapai predikat “kurang baik”. Hal ini menunjukkan efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

5. Pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan

Sebanyak 37 orang responden (69,81%) menyatakan pegawai selalu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 13 orang responden (24,53%) menyatakan pegawai kurang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan 3 orang responden (5,66%) menyatakan pegawai tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para pegawai baru mencapai (69,81%) untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, artinya baru mencapai predikat “cukup baik”. Hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

6. Pelayanan pada masyarakat tepat waktu

Sebanyak 35 orang responden (66,04%) menyatakan pegawai selalu memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu, 7 orang responden (13,21%) menyatakan pegawai kurang memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu dan 11 orang pegawai (20,75%) menyatakan pegawai tidak memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para

pegawai baru mencapai (66,04%) untuk memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu, artinya baru mencapai predikat “cukup baik”. Hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

7. Tercapainya sasaran

Sebanyak 36 orang responden (67,92%) menyatakan pegawai selalu memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu, 5 orang responden (9,43%) menyatakan pegawai kurang memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu dan 12 orang pegawai (22,64%) menyatakan pegawai tidak memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para pegawai baru mencapai (67,92%) untuk memberikan pelayanan secara tepat sasaran, artinya baru mencapai predikat “cukup baik”. Hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

8. Manfaat

Sebanyak 35 orang responden (66,04%) menyatakan pegawai selalu memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu, 13 orang responden (24,53%) menyatakan pegawai kurang memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu dan 5 orang pegawai (9,43%) menyatakan pegawai tidak memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para pegawai baru mencapai (66,04%) untuk memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu, artinya baru mencapai predikat “cukup baik”. Hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

9. Hasil pekerjaan

Sebanyak 37 orang responden (69,81%) menyatakan pegawai selalu memberikan pelayanan pada masyarakat

tepat waktu, 7 orang responden (13,21%) menyatakan pegawai kurang memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu dan 9 orang pegawai (16,98%) menyatakan pegawai tidak memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu.

pegawai baru mencapai (69,81%) untuk memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu, artinya baru mencapai predikat “cukup baik”. Hal ini menunjukkan Efektivitas pelayanan kesehatan belum meningkat.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para

Tabel 4.10. Rekapitulasi Nilai Tertinggi Efektivitas pelayanan kesehatan pada Kantor Oleh Kepala Puskesmas Jatiwangi

No	Indikator	f	%
1.	Produksi :		
	- Pekerjaan sesuai dengan target atau ketentuan	35	66,04
	- Pekerjaan yang dihasilkan	37	69,81
2.	Efisiensi :		
	- Penyelesaian sesuai waktu	35	66,04
	- Kesesuaian dengan prosedur	35	66,04
	- Hambatan pekerjaan	37	69,81
	- Biaya pelaksanaan pekerjaan	35	66,04
3.	Kepuasan		
	- Tercapainya sasaran	36	67,92
	- Manfaat	35	66,04
	- Kepuasan terhadap hasil pekerjaan	37	69,81
Jumlah			607,55
Rata-Rata = 607,55 : 9			67,51

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2016

Berdasarkan hasil rekapitulasi pada tabel tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa tingkat prosentase rata-rata dari Efektivitas pelayanan kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka, ternyata baru mencapai sebesar 67,51% dan bila dihubungkan dengan kriteria pengukuran analisa data, maka Efektivitas pelayanan kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka baru mencapai predikat “cukup baik”.

Memperhatikan uraian tentang penerapan teknik-teknik kepemimpinan, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan Kepala UPTD yang didasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan mempunyai hubungan serta pengaruh terhadap tingkat Efektivitas pelayanan kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi . Hal ini

terlihat dari kepemimpinan Kepala UPTD melalui penerapan teknik-teknik kepemimpinan, dimana rekapitulasi nilai tertinggi dari penerapan teknik-teknik kepemimpinan yang rata-rata (67,15%) dengan predikat “cukup baik”, menyebabkan pencapaian Efektivitas pelayanan kesehatan baru mencapai nilai rata-rata sebesar (67,51%) dan bila dihubungkan dengan kriteria penilaian data, ternyata baru mencapai predikat “cukup baik”.

Kesimpulan penelitian penulis tentang pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala UPTD yang didasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan mencapai predikat cukup baik (67,15%), sedangkan Efektivitas pelayanan kesehatan mencapai cukup baik pula (67,51%). Hal ini menunjukkan pelaksanaan kepemimpinan Kepala UPTD memiliki

hubungan sebab akibat dengan efektivitas pelayanan kesehatan

Hipotesis penulis “Jika pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala UPTD berdasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan maka efektivitas pelayanan kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka tercapai” dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Faktor-faktor Penghambat oleh Kepala UPTD Dalam Upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan Pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka

Dalam melaksanakan kegiatan pengawasan terhadap pencapaian efektivitas Pelayanan Umum pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka pelaksanaannya tidak selamanya lancar sebagaimana yang diharapkan. Demikian juga diperoleh gambaran. Dari hasil penelitian berlangsung yaitu bahwa pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD terhadap pencapaian efektivitas pelayanan umum belum mencapai hasil yang maksimal, yang diakibatkan oleh belum maksimalnya pelaksanaan prinsip-prinsip pengawasan.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi diperoleh gambaran bahwa yang menjadi faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pencapaian efektivitas pelayanan umum adalah sebagai berikut:

- 1) Masih ada sebagian pegawai yang kurang cakap dan tanggap serta kurang memiliki kesadaran yang tinggi dan tanggungjawab terhadap pentingnya pemberian pelayanan kesehatan.
- 1) Kepala UPTD dalam melaksanakan pengawasan secara terus menerus kurang berjalan secara optimal, hal ini dikarenakan adanya keterbatasan

waktu dan lebih menekankan kepada pekerjaan-pekerjaan yang bersifat strategis yang menyangkut kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, sehingga masih ditemukan pekerjaan bawahan yang salah.

- 2) Kepala UPTD dalam melaksanakan pengawasan hasilnya belum dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang, sehingga membuat peluang pegawai melanggar peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Usaha-usaha Yang Dilakukan Oleh Kepala UPTD Untuk Mengatasi Hambatan-hambatan Dalam Upaya Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan Pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka.

Dalam setiap kegiatan sudah barang tentu akan menemui berbagai macam hambatan-hambatan tersebut pada hakekatnya merupakan suatu kegiatan untuk mengatasi atau memperbaiki kesalahan-kesalahan dan penyimpangan-penyimpangan sehingga tidak menjadi penghambat untuk saat-saat yang akan datang, untuk itu dalam membahas dalam penanggulangan hambatan ini penulis selaraskan dengan pokok-pokok bahasan yaitu pengawasan dalam Mencapai Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka. Adapun upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kepala UPTD dalam menangani hambatan tersebut sebagai berikut:

- 1) Untuk mengatasi hambatan-hambatan didalam pelaksanaan pengawasan yang menjamin hasil guna dan berdaya guna, maka Kepala UPTD harus terus berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.

Disamping itu pula Kepala UPTD terus berupaya meningkatkan pendidikan dan latihan kepada para pegawai sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang berdaya guna dan berhasil guna.

- 2) Dalam upaya peningkatan secara objektif, teliti dan tepat untuk mengatasi hambatan tersebut, harus adanya pengawasan dari Kepala UPTD secara objektif, yaitu pengawasan yang dilaksanakan harus menyeluruh terhadap semua pegawai baik terhadap pegawai maupun petugas lainnya, agar lebih baik dan berpotensi. Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, maka perlu adanya pemahaman dari tingkah laku para pegawai yang melanggar ketentuan dan menindak terhadap petugas tersebut, oleh karena itu Kepala UPTD perlu melakukan penilaian terhadap perilaku para pegawai dalam tugasnya, dengan memberikan peringatan/teguran baik secara lisan maupun tertulis. Jadi dengan adanya pemberian peringatan tersebut, diharapkan dapat meningkatkan kesadaran kepada pegawai akan pentingnya pelayanan dan kepuasan terhadap masyarakat.

- 3) Upaya melakukan pengawasan secara terus menerus

Untuk mengatasi hambatan tersebut diatas Kepala UPTD melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Kepala UPTD dalam mengatasi keterbatasan waktu untuk melakukan pengawasan secara terus menerus telah mencoba mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada pegawai yang mempunyai kedudukan struktural yang lebih tinggi. Dengan adanya pendelegasian tugas dan wewenangnya kepada bawahannya, sehingga tugas yang harus diselesaikan berkurang, dengan demikian Kepala UPTD dapat memfokuskan diri pada hal-

hal yang lebih penting lagi yang berhubungan dengan pembuatan kebijakan organisasi.

- b) Upaya-upaya Kepala UPTD dalam mengatasi keterbatasan kemampuan untuk melakukan pengawasan secara terus menerus telah mencoba dan memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk dapat menyelesaikan dengan baik dan tepat waktu sehingga tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan berada di tangannya, sedangkan Kepala UPTD bertanggung jawab secara keseluruhan tugas pekerjaan yang telah diselesaikan maupun terhadap pekerjaan yang belum diselesaikan dengan baik.
- 4) Upaya meningkatkan hasil pengawasan yang harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan di dalam pelaksanaan perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang, Kepala UPTD melakukan pengawasan secara terus menerus baik yang dilakukan langsung oleh Kepala UPTD maupun dengan mendelegasikan kepada bawahannya, agar mendapatkan hasil dari pengawasan tersebut dengan baik.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya untuk mencapai efektivitas pelayanan kesehatan Kabupaten Majalengka, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan Kepala UPTD sudah cukup baik dalam menerapkan prinsip-prinsip pengawasan. Hal ini terbukti dari nilai rata-rata dari rekapitulasi penerapan prinsip-prinsip pengawasan mencapai 67,15% dengan

- predikat “Cukup Baik”. Hal ini menyebabkan efektivitas pelayanan kesehatan baru tercapai 67,51 %
2. Secara umum hambatan yang dihadapi oleh Kepala UPTD dalam pelaksanaan prinsip-prinsip pengawasan tersebut adalah minimnya, anggaran serta dana yang dimiliki serta baru sebagian sumber daya pegawai yang memiliki kemampuan dibidang tugasnya, artinya masih ada sebagian yang belum mendapatkan pelatihan secara maksimal dibidang tugasnya
 3. Usaha yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada diantaranya adalah : Kepala UPTD telah berusaha untuk mengajak para bawahan untuk bekerja lebih giat dan sungguh-sungguh menekuni pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya,

Rekomendasi

Berkaitan dengan pembahasan mengenai pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD Puskesmas tersebut serta hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Kepala UPTD, maka dalam rangka peningkatan pengawasan dan efektivitas pelayanan kesehatan pada UPTD Puskesmas DTP Jatiwangi Kabupaten Majalengka, penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

1. Hendaknya Kepala UPTD selalu melibatkan bawahan dalam penentuan kebijakan, sehingga adanya sinkronisasi antara kebijakan dan pelaksanaan oleh pegawai di lapangan dari kebijakan yang telah diambil tersebut.
2. Hendaknya Kepala UPTD berusaha untuk mengikutsertakan pegawai dalam setiap pendidikan dan pelatihan sesuai dengan keahlian dan bidang tugas pegawainya masing-masing, baik didanai oleh UPTD ataupun secara mandiri.
3. Sebaiknya Kepala UPTD berusaha terus melakukan pengawasan secara terus menerus agar pelaksanaan

pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan yang tidak diharapkan. yang pada akhirnya timbul kesadaran dan tanggung jawab moral untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 19987, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rhineka Cipta
- Atmosudidjo, Prayudi. 1992. *Dasar dasar Managemen Umum*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Gibson, et.al, 1989, *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*, Terjemahan Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Handyaningrat, Soewarno. 1985. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Handoko, Hani T, 1978. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
- H. Newman, William Dalam Terjemahan Handyaningrat, Soewarno. 1985. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Managemen*. Jakarta : Gunung Agung
- IG Wursanto. 1974. *Dasar Dasar Managemen*. Jakarta : Pustaka Dian
- LAN RI, 2003. *Pedoman Standar Pelayanan Publik*. Jakarta : PKP2AI-LAN
- Moekijat. 1985. *Managemen Kepegawaian* . Bandung . Alumni
- Malayu, S.P. Hasibuan, 1982 *Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah*. Jakarta : Gunung Agung
- Manullang, 1976, *Organisasi Dan Manajemen*, Yogyakarta : Liberty
- Nitisemito, Alex S, 1992, *Manajemen Suatu dasar*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.



- Siagian P Sondang. 1983. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung
- Soerjadi F. X. 1982 *Organisasi dan Metoda*. Jakarta : Gunung Agung
- Soedirdjo, 1974 *Dasar dasar Managemen*, Jakarta : Pustaka Dian
- Soekarno.K, 1985, *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Toha, Miftah, 1989. *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*, Bandung : Gramedia
- Sarwoto. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen dan Organisasi*. Jakarta : Ghali Indonesia
- Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : PT Bumi Aksara