



**PELAKSANAAN PENGAWASAN OLEH KEPALA UPTD DALAM
UPAYA MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI PADA UNIT
PELAKSANA TEKNIS DINAS (UPTD) PEMELIHARAAN
KEBINAMARGAAN DAN KECIPTAKARYAAN WILAYAH JATITUJUH
KABUPATEN MAJALENGKA**

Oleh :
TERA TRIYANTARA H.R.N S.Sos, M.Si

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan hasil penelitian yang telah penyusun lakukan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka. Dalam penelitian ini penyusun meneliti mengenai pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka.

Sehubungan dengan hal tersebut, penyusun merasa tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka.

Adapun yang dijadikan sampel dalam penelitian penyusun adalah pegawai pada UPTD Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka dari populasi berjumlah 35 orang, yang seluruhnya dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dengan menggunakan teknik samplingnya adalah teknik sensus

Metode penelitian yang penyusun gunakan adalah Metode Deskriptif Analisis, yaitu suatu metode penelitian yang menguraikan atau menjelaskan kejadian yang timbul pada saat penelitian sedang berlangsung dan sifatnya aktual, kemudian data yang dikumpulkan disusun, dianalisa yang pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan. Sedangkan Teknik Pengumpulan Datanya yang penyusun gunakan, yaitu; studi kepustakaan, Observasi, Wawancara dan Angket.

Selanjutnya, untuk meneliti variabel Pengawasan, penyusun menggunakan parameter/alat ukur prinsip-prinsip pengawasan menurut Handayani dalam bukunya “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” Sedangkan untuk meneliti variabel disiplin kerja pegawai penyusun menggunakan parameter/alat ukur yang dikemukakan Menurut Riswukoho

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 dari prinsip-prinsip pengawasan oleh Kepala UPTD, terlihat bahwa dalam penerapannya mendapat predikat “Cukup Baik” dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 63,19% Kondisi demikian jelas akan berpengaruh terhadap rendahnya prestasi kerja pegawai pada UPTD Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka, dimana secara keseluruhan berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden tentang disiplin kerja pegawai baru mencapai sebesar 60% dengan predikat “Cukup Baik”.

PENDAHULUAN

Proses pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas diantaranya bisa

melalui suatu proses peningkatan kepatuhan, ketaatan serta tanggung jawab pegawai di dalam pelaksanaan tugasnya,



yang pada akhirnya dapat mengarah terhadap pencapaian suatu tujuan organisasi yang optimal, yaitu tercapainya efektivitas kerja pegawai di dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut.

Guna menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan dalam upaya pencapaian tujuan nasional tersebut, maka unsur manusia merupakan faktor yang sangat menentukan, dalam arti tercapai atau tidaknya tujuan pemerintahan dan pembangunan sangat tergantung pada kemampuan para aparatur pemerintah di dalam proses penyelenggaraan administrasi negara, diantaranya disiplin kerja pegawai yang merupakan sikap atau perilaku pegawai yang dalam pelaksanaan pekerjaannya senantiasa memperhatikan, menghormati dan mentaati segala peraturan maupun ketentuan yang berlaku, guna mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Kondisi demikian dapat terwujud apabila Kepala UPTD dalam pelaksanaan tugasnya melakukan salah satu fungsi manajemen, yaitu pengawasan.

Begitu pula halnya dengan pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciaptakaryaan Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka sebagai organisasi pemerintah mempunyai tugas pokok melaksanakan teknis operasional di bidang Bina Marga dan Cipta Karya, yang merupakan pemberian fasilitas sarana dan prasarana bagi terciptanya kemajuan pembangunan yang berkelanjutan di Kabupaten Majalengka, para pegawai dituntut untuk dapat bekerja secara maksimal dengan semangat dan pengabdian yang tinggi dan tanggungjawab yang besar, maka seorang pimpinan hendaknya dapat melaksanakan salah satu fungsi manajemen secara

optimal. Salah satu fungsi manajemen yang dimaksud yang harus dilaksanakan oleh seorang pimpinan yaitu melaksanakan pengawasan secara tepat, teratur dan berkesinambungan sehingga dapat diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai yang pada akhirnya tujuan organisasi dapat dicapai secara berdaya guna dan berhasil guna.

Berdasarkan pengamatan penyusun pada Kebinamargaan dan Keciaptakaryaan Wilayah Jatitujuh Kabupaten majalengka, diperoleh gambaran bahwa disiplin kerja pegawai pada UPTD tersebut masih rendah. Hal ini terlihat dari indikator sebagai berikut:

1. Masih terdapat sebagian pegawai yang kurang mentaati ketentuan tentang jam kerja dinas, baik jam masuk kerja maupun jam pulang kerja.
2. Masih terdapat beberapa pegawai pegawai yang dalam pelaksanaan pekerjaannya senantiasa kurang memperhatikan, menghormati dan mentaati prosedur kerja maupun ketentuan yang berlaku.

Keadaan tersebut berdasarkan pengamatan penyusun diduga karena Kepala UPTD dalam pelaksanaan pengawasannya belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip pengawasan. Hal ini terlihat dari gejala sebagai berikut :

1. Belum sepenuhnya melakukan pengecekan secara langsung terhadap pelaksanaan tugas para pegawainya
2. Belum sepenuhnya melakukan tindakan korektif terhadap hasil kerja pegawai, sehingga belum terwujud efisiensi di bidang pelaksanaan pekerjaan.

Rumusan Masalah

Untuk memecahkan masalah yang telah penyusun uraikan dalam latar

belakang penelitian, maka penyusun mencoba untuk merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala UPTD dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka.
2. Bagaimana faktor-faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka.
3. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala UPTD Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan.

Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penyusun bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana

Teknis Daerah (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka.

3. Untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan oleh Kepala UPTD Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

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 tidaknya 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 organuk 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 *a fact 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 (comparison of 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 Dibiidang 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 mengandung 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, pimpinan 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 korektif 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 penyusun akan coba uraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengawasan berorientasi terhadap tujuan organisasi.
Yang dimaksud dengan berorientasi kepada tujuan organisasi adalah bahwa pelaksanaan pengawasan sarannya 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 berdasarkan 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 factor-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 Disiplin Kerja

Salah satu fungsi manajemen adalah disiplin kerja yang dinilai sangat penting pengaruhnya terhadap keberhasilan usaha koperasi. Disiplin merupakan peraturan yang mengatur kewajiban larangan dan sanksi. Apabila tidak ditaati atau dilanggar maka mendapatkan sanksi sesuai dengan peraturan yang ada di koperasi tersebut, untuk memperbaiki kesalahan harus diluruskan kearah yang benarserta memperbaiki kegiatan yang salah arah dan meluruskannya menuju arah yang benar.

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (1991 : 157), menerangkan beberapa faktor pelaksanaan sanksi pelanggaran disiplin yaitu :

1) Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian pegawai.

2) Pemberian sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin kerja harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan

memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasa adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4) Pemberian sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran tidak harus membeda-membedakan pegawai tua, muda, pria, wanita, tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku kepada semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

Supriono dan Yusuf : “Disiplin adalah kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang tunduk pada keputusan, perintah dan peraturan yang berlaku”. (1990: 175)

Disiplin kerja dalam organisasi juga sangat penting terutama bagi para karyawan dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan, untuk lebih memahami pengertian disiplin kerja maka ada beberapa pengertian disiplin yaitu sebagai berikut :

Alex 'S Nitisemito “Disiplin adalah sebagai suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan

peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun yang tidak”. (1987:1180)

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah merupakan suatu sikap dari seorang karyawan untuk selalu taat, patuh terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Riswukoho (1987 : 54), “ disiplin kerja dapat diukur dari :

1. Frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja serta ketepatan jam kerja masuk dan pulang kerja
2. Tinggi rendahnya kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan bahan dan alat-alat kantor
3. Tinggi rendahnya hasil kerja pegawai dalam mengikuti cara-cara kerja yang ditentukan
4. Tinggi rendahnya semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

Menurut T. Hani Handoko (1985 : 154), mengemukakan bahwa ada dua bentuk disiplin kerja yaitu:

a. *Disiplin preventif* adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti standar dan aturan sehingga penyimpangan-penyimpangan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk disiplin diri para karyawan, dengan demikian para karyawan dalam menjalankan disiplin diri tidak semata-mata dipaksa oleh pimpinan tetapi pimpinan mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim preventif (pencegahan) sehingga dapat diketahui standar apa

yang harus dicapai oleh karyawan tersebut. Sebagai indikator dari disiplin preventif adalah sebagai berikut :

- Mentaati jam kerja
 - Taat pada cara kerja
 - Sikap korektif terhadap atasan
 - Memahami peraturan perusahaan
- b. *Disiplin korektif* adalah kegiatan yang dijalankan guna menangani pelanggaran terhadap peraturan-peraturan yang berlaku sehingga dapat dihindari pelanggaran lebih lanjut. Pada disiplin korektif dalam menangani pelanggaran biasanya memberikan sanksi pada pegawai yang disebut tindakan pendisiplinan. Sasaran pendisiplinan hendaknya membawa dampak positif, mendidik, mengoreksi dan jangan sampai menjatuhkan karyawan dengan demikian pendisiplinan dimaksudkan untuk menghindari kesalahan pada waktu yang akan datang dan bukan untuk menghukum kegiatan dimasa lalu.

Menurut Garry Dessler (1986 : 607), proses pendisiplinan yang pantas dan adil adalah :

1. Peraturan dan prosedur yang jelas yaitu peraturan untuk memberitahu karyawan jauh sebelumnya tentang hal-hal yang boleh dilakukan atau diperbuat. Hal tersebut dengan cara memberitahu secara lisan atau tulisan.
2. Sistem hukum progresif yaitu sistem hukum yang diberikan secara bertahap mulai dari hukum ringan sampai yang berat, dapat dilakukan peringatan lisan maupun tulisan, skoring,

penurunan pangkat atau pemecatan.

3. Proses Banding yaitu sebagai bagian dari pendisiplinan sehingga hal ini membantu menjamin agar tindakan pendisiplinan terhadap karyawan yang melanggar diberikan secara adil.

Menurut Himpunan Peraturan Kepegawaian (1983 : 127) unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan disiplin kerja karyawan sebagai berikut :

- a. Kesetiaan
 - Ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah
 - Tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas.
- b. Prestasi Kerja
 - Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
 - Prestasi kerja karyawan antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.
- c. Tanggung Jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya.

- d. Ketaatan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- e. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- f. Kerjasama adalah kemampuan seorang karyawan yang bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- g. Prakarsa adalah kemampuan seorang untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang penyusun gunakan adalah jenis *Metode Deskriptif Analisis*, yaitu suatu metode penelitian yang menguraikan atau menjelaskan kejadian yang timbul pada saat penelitian sedang berlangsung dan sifatnya aktual, kemudian data yang dikumpulkan disusun, dianalisa yang pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan. Sedangkan Teknik Pengumpulan Datanya yang penyusun gunakan, yaitu; studi kepustakaan, Observasi, Wawancara dan Angket.

Jenis Data Dan Informasi

Data Primer

Data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian

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

Mengenai teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penyusun adalah sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan, yaitu cara penelitian dengan jalan mempelajari buku-buku dan peraturan-peraturan, baik peraturan pemerintah maupun peraturan daerah yang berkaitan dengan materi yang sedang dibahas.
2. Studi lapangan, yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan terhadap objek yang sedang diteliti untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan cara :
 - a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan secara langsung di lapangan mencatat kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung pada saat itu.
 - b. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dengan Kepala UPTD Kebnamargaan dan Keciptakaryaan Wilayah Jatitujuh

Kabupaten Majalengka mengenai permasalahan yang sedang diteliti.

- c. Angket, yaitu pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan yang telah disediakan alternatif jawabannya untuk dipilih oleh responden, jawaban mana yang paling tepat.

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, penyusun 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 Arikunto dalam bukunya “Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik”, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

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

N

Keterangan :

P = Prosentase Jumlah Responden Yang Memberikan Jawaban

f = Frekuensi Responden Yang Memberikan Jawaban

n = Jumlah Yang Dijadikan Responden (1998 : 246)

PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pengawasan oleh Kepala UPTD Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai pada Unit



Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakaryaannya Wilayah Jatitujuh 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 Disiplin Kerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakaryaannya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka, penyusun telah menyebarkan angket kepada 35 responden .

Adapun angket yang penyusun 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 Meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakaryaannya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka, maka penyusun 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 penyusun 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 penyusun 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 Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh 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 Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka. Namun dalam pelaksanaan



tugasnya tentu tidak terlepas dari beberapa faktor penghambat sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Unutuk lebih jelasnya berikut ini penyusun sajikan mengenai tanggapan-tanggapan responden mengenai orientasi pengawasan terhadap tujuan organisasi.

- 1) Pelaksanaan pengawasan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa dari 35 responden, 23 responden (65,71%) menyatakan pelaksanaan pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi, 3 responden (8,57%) kadang-kadang berorientasi kepada tujuan organisasi, dan 9 responden (25,71%) menyatakan tidak berorientasi kepada tujuan organisasi.

- 2) Pelaksanaan pengawasan sesuai sasaran organisasi yaitu pelayanan publik.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 35 responden, 24 responden (68,57%) menyatakan pegawai mengetahui tentang tujuan organisasi, 4 responden (11,43%) kadang-kadang mengetahui tujuan organisasi, dan 7 responden (20%) menyatakan tidak mengetahui tujuan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciaptakaryaan Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka.

Dari hasil tanggapan responden tersebut penyusun menyimpulkan bahwa prinsip pengawasan yang berorientasi terhadap tujuan organisasi dalam upaya Meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

Kebinamargaan dan Keciaptakaryaan Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka dilaksanakan dengan baik.

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

Pada prinsipnya pengawasan yang kedua ini penyusun 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 penyusun 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 Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciaptakaryaan Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka belum berjalan secara optimal.

- 2) Pengawasan harus jujur.

Kepala UPTD dalam melakukan pengawasan terhadap pencapaian efektivitas kerja pegawai sudah berusaha melakukan secara

jujur namun masih ada sebagian pegawai yang kurang mempunyai rasa tanggung jawab secara moral dalam melaksanakan tugasnya.

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

Kepala UPTD dalam melakukan pengawasan di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh 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.

- 1) gawasan secara obyektif.

Pengawasan secara obyektif dilakukan oleh Kepala UPTD terhadap para pegawai khususnya dalam upaya Meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh 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 25 responden (71,43%). Selanjutnya yang menyatakan Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan secara obyektif diperoleh sebanyak 4 responden (11,43%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD

tidak pernah mengadakan pengawasan secara obyektif diperoleh sebanyak 6 responden (17,14%).

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 24 responden (68,57%), selanjutnya yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan secara jujur diperoleh sebanyak 5 responden (14,29%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan secara jujur diperoleh 6 responden (17,14%). 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 24 responden (68,57%), selanjutnya yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mendahulukan kepentingan umum diperoleh sebanyak 2 responden (5,71%), sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD

tidak pernah mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi diperoleh sebanyak 9 responden (25,71%). 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, penyusun 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 peraturan-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 penyusun sajikan tanggapan responden tentang pelaksanaan prinsip pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan dan tujuan dalam pelaksanaan kegiatan.



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

Pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-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 23 responden (65,71%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan yang berlaku diperoleh sebanyak 2 responden (5,71%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan yang berlaku diperoleh sebanyak 10 responden (28,57%). 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 22 responden (62,86%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan berorientasi kepada kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan diperoleh sebanyak 10 responden (28,57%).

- 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 21 responden (60%), sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan yang berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Selanjutnya yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan yang berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh sebanyak 11 responden (31,43%).

4. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan

Pada prinsipnya pengawasan yang keempat ini penyusun 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 penyusun 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 penyusun utarakan hasil wawancara sebagai berikut :

- a. 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.

- b. 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 KeKepala UPTD adalah baru 1 tahun, jika dibandingkan dengan yang lain.

Untuk lebih jelasnya berikut ini penyusun sajikan tanggapan responden tentang prinsip pengawasan harus menjamin daya guna dan hasil guna pekerjaan yang diperoleh melalui penyebaran angket.

- 1) Pengawasan harus efektif.

Dari tabel di atas dapat penyusun 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 21 responden (60%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan yang menjamin daya guna (efektif) pekerjaan diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan dalam menjamin daya guna efektif diperoleh sebanyak 11 responden (31,43%).

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 22 responden (62,86%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan yang efisien (berhasil guna) diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan dalam menjamin hasil guna diperoleh sebanyak 10 responden (28,57%).

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

Pada prinsipnya pengawasan yang kelima ini penyusun 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 penyusun 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.

Kedua 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 penyusun sajikan mengenai tanggapan responden tentang pelaksanaan prinsip pengawasan harus berdasarkan standar yang obyektif, teliti dan tepat diperoleh hasil penyebaran angket.

- 1) Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas.

Pengawasan berpatokan kepada standar obyektifitas diperoleh sebanyak 21 responden (60%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan berdasarkan standar obyektif diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan berdasarkan standar obyektif diperoleh sebanyak 11 responden (31,43%).

- 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 21 responden (60%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan secara teliti diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan secara teliti diperoleh sebanyak 11 responden (31,43%).

- 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 20 responden (57,14%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan didukung ketepatan diperoleh sebanyak 5 responden (14,29%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD pernah mengadakan pengawasan didukung ketepatan diperoleh sebanyak 10 responden (28,57%).

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 penyusun uraikan 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.

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 22 responden (62,86%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang mengadakan pengawasan secara terus menerus diperoleh sebanyak 2 responden (5,71%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah mengadakan pengawasan secara terus menerus diperoleh sebanyak 11 responden (31,43%).

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 penyusun 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 penyusun 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 penyusun 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 penyusun 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.

- 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 22 responden (62,86%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Dan yang menyatakan tidak diperoleh sebanyak 10 responden (28,57%).

- 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 21 responden (60%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Dan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD tidak pernah melaksanakan pengawasan dalam rangka membenkan umpan balik diperoleh sebanyak 11 responden (31,43%).

- 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 20 responden (57,14%). Sedangkan yang menyatakan bahwa Kepala UPTD kadang-kadang melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 3 responden (8,57%). Dan yang menyatakan Kepala UPTD tidak pernah melaksanakan pengawasan tersebut diperoleh sebanyak 12 responden (34,29%).

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat penyusun 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 tabel di atas penyusun dapat menarik suatu kesimpulan tentang nilai pengujian pelaksanaan

prinsip-prinsip pengawasan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka berdasarkan hasil tanggapan responden sebagai berikut:

- 1) Prinsip kesatu, yaitu pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi telah dilaksanakan sebesar 67,14% (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 69,52% (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 62,86% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.
- 4) Prinsip keempat, yaitu pengawasan harus menjamin daya guna dan hasil guna pekerjaan telah dilaksanakan 61,43% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat **Cukup Baik**.
- 5) Prinsip kelima, yaitu pengawasan harus berdasarkan standar yang obyektif teliti dan tepat telah dilaksanakan 59,05% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat : **Cukup Baik**.
- 6) Prinsip keenam, yaitu pengawasan harus bersifat terus menerus telah dilaksanakan sebesar 62,86% (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 60% (nilai rata-rata), tercapai dengan predikat :

Cukup Baik.

Sedangkan prosentase rata-rata dari pelaksanaan prinsip-prinsip pengawasan adalah sebesar 63,19%, 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 Disiplin kerja pegawai

Kemudian untuk mengetahui tentang tingkat disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka, maka penyusun melakukan penyebaran angket. Adapun isinya adalah tentang beberapa indikator dari disiplin kerja seperti yang tertuang pada tabel berikut :

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui nilai rata-rata Disiplin Kerja Pegawai baru mencapai (60%),

Berdasarkan hasil rekapitulasi pada tabel tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa tingkat prosentase rata-rata dari disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Bina Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka, ternyata baru mencapai sebesar **60%** dan bila dihubungkan dengan kriteria pengukuran analisa data, maka disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Bina



Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka baru mencapai predikat “**cukup baik**”. Hal ini menunjukkan disiplin kerja pegawai belum maksimal.

Memperhatikan uraian tentang penerapan prinsip-prinsip pengawasan, maka dapat diketahui bahwa pengawasan Kepala UPTD yang didasarkan pada prinsip-prinsip pengawasan mempunyai hubungan serta pengaruh terhadap tingkat disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Bina Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka. Hal ini terlihat dari pengawasan Kepala UPTD melalui penerapan prinsip-prinsip pengawasan, dimana rekapitulasi nilai tertinggi dari penerapan prinsip-prinsip pengawas yang rata-rata (63,19%) dengan predikat “**cukup baik**”, menyebabkan disiplin kerja pegawai baru mencapai nilai rata-rata sebesar (60%) dan bila dihubungkan dengan kriteria penilaian data, ternyata baru mencapai predikat “**cukup baik**”.

Kesimpulan penelitian penyusun tentang pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD yang didasarkan pada prinsip-prinsip pengawasan mencapai predikat cukup baik (62,59%), sedangkan disiplin kerja pegawai mencapai cukup baik pula (63%). Hal ini menunjukkan pelaksanaan pengawasan Kepala UPTD memiliki hubungan sebab akibat dengan peningkatan disiplin kerja.

Hipotesis penyusun “Jika pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD didasarkan pada prinsip-prinsip pengawasan maka disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Bina Marga dan Cipta Karya Kabupaten Majalengka meningkat” dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diketahui para pegawai baru mencapai (60%) untuk memberikan pelayanan pada masyarakat tepat waktu, artinya baru mencapai predikat “**cukup baik**”. Hal ini menunjukkan disiplin kerja pegawai belum meningkat.

Berdasarkan hasil rekapitulasi pada tabel tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa tingkat prosentase rata-rata dari disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh Kabupaten Majalengka, ternyata baru mencapai sebesar 60% dan bila dihubungkan dengan kriteria pengukuran analisa data, maka disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh 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 disiplin kerja pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakarya Wilayah Jatitujuh. Hal ini terlihat dari kepemimpinan Kepala UPTD melalui penerapan teknik-teknik kepemimpinan, dimana rekapitulasi nilai tertinggi dari penerapan teknik-teknik kepemimpinan yang rata-rata (63,19%) dengan predikat “**cukup baik**”, menyebabkan disiplin kerja pegawai baru mencapai nilai rata-rata sebesar (60%) dan bila dihubungkan dengan kriteria penilaian data, ternyata baru mencapai predikat “**cukup baik**”.



Kesimpulan penelitian penyusun tentang pelaksanaan kepemimpinan oleh Kepala UPTD yang didasarkan pada teknik-teknik kepemimpinan mencapai predikat cukup baik (63,19%), sedangkan disiplin kerja pegawai mencapai cukup baik pula (60%). Hal ini menunjukkan pelaksanaan kepemimpinan Kepala UPTD memiliki hubungan yang sejajar dengan peningkatan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan pelaksanaan pengawasan oleh Kepala UPTD dalam upaya untuk meningkatkan Disiplin kerja pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Kebinamargaan dan Keciptakaryaannya Wilayah Jatitujuh 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 63,19% dengan predikat "Cukup Baik". Hal ini mengakibatkan disiplin kerja pegawai belum berjalan secara optimal, baru mencapai 63,19%, namun sudah cukup baik.
2. Secara umum hambatan yang dihadapi oleh Kepala UPTD dalam pelaksanaan prinsip-prinsip pengawasan tersebut adalah belum memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya disiplin Aparat dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan harapan.
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 serta mematuhi segala ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 19987, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta, Rhineka Cipta
- Atmosudidjo, Prayudi. 1992. *Dasar dasar Managemen Umum*. Jakarta : GhaliaIndonesia
- 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 Personalialia 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 Managemen*, Yogyakarta : Liberty
- Nitisemito, Alex S, 1992, *Manajemen Suatu dasar*. Jakarta : Ghalia Indonesia



- Riswukoho 1987. *Disipli Kerja* 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
- Terry,G.R, 1979, *Asas-asas Manajemen
Dalam Terjemahan Winardi*,
Bandung Alumni