

ANALISIS PENGAWASAN PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BOGOR

Lena Ratna Sari^{1*}, Irma Purnamasari², G. Goris Seran³.

¹ Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi No.1, Kotak Pos 35 Bogor 16770.

² Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi No.1, Kotak Pos 35 Bogor 16770.

³ Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi No.1, Kotak Pos 35 Bogor 16770.

*Korespondensi: Lena Ratna Sari. Hp: 089517171965; E-mail: lenaratnasari@unida.ac.id

(Diterima oleh Dewan Redaksi: xx-xx-xxxx)
(Dipublikasikan oleh Dewan Redaksi: xx-xx-xxxx)

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi pengawasan yang belum dilakukan maksimal di Sekretariat Daerah Kota Bogor. Kondisi tersebut ditandai dengan pelaksanaan inspeksi mendadak yang hanya dilakukan dua kali pada tahun 2017 yaitu tanggal 27 maret dan 3 juli 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengawasan yang dilakukan pimpinan Sekretariat Daerah Kota Bogor. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan rumus *weight mean score*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* dengan jumlah sampel 69 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, wawancara, studi pustaka dan dokumentasi. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel pengawasan memperoleh skor 3,756 yang berada dalam kategori baik. Penilaian tertinggi responden atas variabel Pengawasan terdapat pada Dimensi Inspeksi Langsung yakni 4,01 dengan indikator Pelaksanaan Inspeksi Langsung yang memperoleh skor 4,04. Sedangkan penilaian terendah responden terdapat pada Dimensi Laporan Lisan yakni 3,51 dengan indikator Laporan Penyimpangan dan Saran yang memperoleh skor 3,27. Kesimpulannya adalah: pengawasan yang dilakukan pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Bogor sudah baik. Sarannya adalah: agar pimpinan melakukan pendekatan dengan pegawai dan membuat kotak saran sehingga pegawai merasa nyaman ketika melaporkan penyimpangan.

Kata Kunci: Pengawasan

PENDAHULUAN

Pada dasarnya, sikap disiplin diperlukan oleh setiap individu disaat menjalani aktivitasnya sebagai makhluk sosial. Sikap disiplin yang diterapkan dapat membawa keuntungan berupa kelancaran, ketertiban dan keteraturan pada setiap aktivitas yang dijalani. Sikap tersebut dapat diterapkan mulai di lingkungan rumah, sekolah, jalan raya hingga ditempat kerja. Sikap disiplin yang ditunjukkan individu di tempatnya bekerja dilakukan demi memenuhi kewajibannya sebagai pegawai. Pegawai berkewajiban untuk patuh dan taat pada aturan yang ditetapkan organisasi, agar pelaksanaan tugas dalam organisasi dapat berjalan tertib dan lancar.

Aparatur Sipil Negara sebagai pelayan publik dituntut untuk selalu bersikap disiplin dalam bekerja sesuai aturan disiplin yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010. Namun masih ada saja pegawai yang melanggar peraturan tersebut dengan membolos atau telat masuk kerja. Tindakan tersebut tentunya telah melanggar pasal 3 ayat 11 dalam PP tersebut, yang memuat bahwa salah satu kewajiban pegawai negeri sipil adalah masuk dan mematuhi ketentuan jam kerja.

Aparatur sipil Negara di Kota Bogor juga tidak luput dari masalah disiplin kerja. Dari temuan sidak yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kota Bogor (BKPSDA) yaitu 27 Maret 2017, sebanyak 33 orang pegawai dari total 215 pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kota Bogor tidak masuk kerja di hari tersebut. Kondisi tersebut dapat menjadi cerminan bahwa masih kurangnya kedisiplinan PNS di Kota Bogor. Kurangnya disiplin kerja pegawai tersebut diperkuat oleh data rekapitulasi absensi pegawai yang menunjukkan bahwa kehadiran pegawai pada Nopember 2017 baru mencapai 72,6%. Sedangkan, total ketidakhadiran pegawai mencapai **1309 kali** atau **27,4%**. Ketidakhadiran tersebut terdiri atas izin, sakit, dinas luar, cuti dan

tidak masuk tanpa keterangan. Berikut adalah tabel rekapitulasi ketidakhadiran pegawai bulan nopember 2017:

Tabel
Rekapitulasi Ketidakhadiran Pegawai
Bulan Nopember 2017

No	Nama Bagian/ Jumlah Pegawai	Ketidakhadiran Pegawai (22 Hari Kerja)					Jml	%
		I	S	DL	C	TK		
1	Administrasi Pemerintahan/ 17	5	3	54	0	27	89	1.86
2	Hukum dan HAM/16	3	10	37	0	37	87	1.82
3	Organisasi/13	30	0	5	7	22	64	1.34
4	Administrasi Kesejahteraan Rakyat/17	13	5	20	0	57	95	1.99
5	Administrasi Pembangunan dan Pengadaan Barang Jasa/25	19	15	44	30	168	276	5.78
6	Administrasi Perekonomian/ 12	35	1	52	0	40	128	2.68
7	Kerjasama/11	4	2	12	16	7	41	0.86
8	Umum/81	29	5	53	17	176	280	5.87
9	Humas dan Protokol/24	43	2	124	22	58	249	5.22
Total Ketidakhadiran		1309 kali					27.4	%

Sumber: Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Bogor

Berdasarkan tabel tersebut, pada bulan Nopember 2017 Bagian Umum memiliki persentase ketidakhadiran tertinggi dibandingkan bagian lain yakni sebesar 5.87%. Sedangkan Bagian Kerjasama memiliki persentase ketidakhadiran terendah yakni 0.86%. Dalam mengatasi permasalahan tersebut, Sekertaris Daerah Kota Bogor melakukan tindakan pengawasan terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawainya. Namun, pengawasan yang dilakukan belum maksimal dalam pelaksanaannya. Salah satu bentuk pengawasan langsung yang belum dilakukan maksimal adalah kegiatan inspeksi mendadak. Hal ini dikarenakan pelaksanaan sidak yang dilakukan pimpinan bersama tim BKPSDA hanya dilakukan 2 kali di tahun 2017 yaitu

tanggal 27 maret dan 3 juli 2017. Oleh karena hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengawasan yang dilakukan pimpinan Sekretariat Daerah Kota Bogor.

MATERI DAN METODE

Haryadi, Pratidina dan Seran (2016:47) menerangkan bahwa pengawasan memastikan kinerja sesuai dengan rencana. Hal ini membandingkan antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan. Jika terjadi perbedaan yang signifikan antara kinerja aktual dan yang diharapkan, maka manajer harus mengambil tindakan mengoreksi.

Sarwoto (1994:94) mendefinisikan pengawasan sebagai kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atas hasil yang dikehendaki.

Pengawasan menurut pendapat Sarwoto (1994:101) terdiri atas 2 jenis yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung yaitu pengawasan yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan pada saat kegiatan sedang dilaksanakan. Pengawasan langsung dapat berbentuk inspeksi langsung, observasi ditempat, laporan ditempat. Sedangkan pengawasan tidak langsung berbentuk laporan tertulis dan laporan lisan. Dengan demikian, pengawasan terdiri atas 5 dimensi yaitu:

- 1) Dimensi inspeksi langsung, yaitu bentuk dari pengawasan langsung yang dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahannya pada saat kegiatan dilakukan. Diukur dari pelaksanaan inspeksi langsung dan intensitas pelaksanaannya.
- 2) Dimensi observasi ditempat, yaitu bentuk dari pengawasan langsung yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang dapat diukur melalui cara pimpinan dalam mengamati pekerjaan yang dilakukan pegawai, menegur kesalahan dan penyimpangan pegawai,

serta mengoreksi kesalahan yang dilakukan pegawai.

- 3) Dimensi laporan ditempat, yaitu bentuk dari pengawasan langsung atasan terhadap laporan yang disampaikan bawahan secara langsung pada saat atasan mengadakan inspeksi langsung/kegiatan dilaksanakan. Diukur melalui penyampaian laporan pegawai yang dilakukan secara langsung kepada pimpinan pada saat inspeksi langsung.
 - 4) Dimensi laporan tertulis, yaitu bentuk dari pengawasan tidak langsung pimpinan atas laporan yang disampaikan oleh bawahan dalam bentuk laporan kegiatan yang dibukukan, yang dilaporkan secara berkala.
 - 5) Dimensi laporan lisan, yaitu bentuk dari pengawasan tidak langsung pimpinan atas laporan yang disampaikan bawahan secara langsung mengenai kendala yang dihadapi pada saat melakukan kegiatan, baik berupa penyimpangan maupun saran.
- Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:11) penelitian deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain.

Populasi dan Sampel

Penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Bogor dengan jumlah populasi sebanyak 217 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Menurut Sugiyono (2016:93) teknik ini dapat digunakan jika unsur populasinya tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan rumus perhitungan Taro Yamane dalam Haryadi, Pratidina dan Seran (2016:49) yaitu sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Sampel dalam penelitian
N = Jumlah populasi
d = Presisi ditetapkan 10%

Dengan presisi yang ditetapkan sebesar 10%, maka jumlah sampel adalah 69 orang yang terbagi kedalam 9 unit kerja sebagai berikut:

**Tabel
Sampel Penelitian**

No.	Populasi	Sampel
1	Bagian Administrasi Pemerintahan Umum	$\frac{17}{217} \times 69 = 5,40 = 5$ orang
2	Bagian Hukum dan HAM	$\frac{16}{217} \times 69 = 5,08 = 5$ orang
3	Bagian Organisasi	$\frac{13}{217} \times 69 = 4,13 = 4$ orang
4	Bagian Administrasi Kesejahteraan Rakyat	$\frac{17}{217} \times 69 = 5,40 = 5$ orang
5	Bagian Administrasi Pembangunan dan Pengadaan Barang Jasa	$\frac{25}{217} \times 69 = 7,94 = 8$ orang
6	Bagian Administrasi Perekonomian	$\frac{12}{217} \times 69 = 3,81 = 4$ orang
7	Bagian Kerjasama	$\frac{11}{217} \times 69 = 3,49 = 4$ orang
8	Bagian Umum	$\frac{81}{217} \times 69 = 25,75 = 26$ orang
9	Bagian Humas	$\frac{24}{217} \times 69 = 7,63 = 8$ orang
Jumlah Populasi = 217		Jumlah Sampel = 69

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian Maret 2018

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan mengumpulkan data primer dan sekunder yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data Primer

Menurut Sarwono (2012:37), Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau sumber pertama yang secara umum kita sebut sebagai narasumber yang diperoleh melalui:

1) Kuesioner

Menurut Sukandarrumidi (2012:78), Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengirimkan suatu daftar pertanyaan kepada responden

untuk diisi. Pengumpulan data dengan kuesioner ini dilakukan dengan memberi pernyataan secara tertulis yang sifatnya tertutup kepada responden penelitian agar dijawab. Jawaban tersebut diberi skor:

- a) Sangat Baik = 5
- b) Baik = 4
- c) Sedang = 3
- d) Tidak Baik = 2
- e) Sangat Tidak Baik = 1

2) Observasi

Observasi dilakukan untuk memperkuat hasil yang diperoleh dari kuesioner tersebut.

3) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan pimpinan dan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Menurut Sarwono (2012:32) Data sekunder ialah data yang sudah diproses oleh pihak tertentu sehingga data tersebut sudah tersedia saat kita membutuhkannya yang diperoleh melalui:

1) Studi pustaka

Studi pustaka membantu peneliti menemukan teori-teori yang mendukung penelitian ini yang diperoleh dengan mengutip dari beberapa buku, skripsi dan jurnal.

2) Dokumentasi

Dokumentasi seperti data maupun dokumen yang telah tersedia di Sekretariat Daerah Kota Bogor atau foto – foto yang diambil di lokasi penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah Analisis deskriptif. Untuk mendapatkan nilai rata-rata dari variabel pengawasan dan disiplin kerja, penelitian ini menggunakan rumus WMS (*Weight Mean Score*). Menurut Bakri Siregar dalam Herdiansyah, Zenju dan Purnamasari (2016:29) data yang diperoleh dari lapangan lalu diolah berdasarkan jawaban responden melalui angket yang menggunakan rumus WMS sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum f(x)}{n}$$

Keterangan:

- M = Perolehan angka penafsiran
- f = Frekuensi jawaban
- x = Pembobotan (skala nilai)
- ∑ = Penjumlahan
- n = Jumlah seluruh jawaban responden

Karena alternatif jawaban menggunakan urutan kedudukan yang mengantarkan perbedaan tingkat skala dari angka yang tertinggi sampai ke angka yang terendah, maka untuk menentukan kriteria penafsiran harus dicari dulu interval antara satu kriteria dengan kriteria lainnya yaitu sebesar 0,8. Kemudian, didapat kriteria penafsiran seperti pada tabel berikut:

Tabel
Kriteria Penafsiran

Skor	Kriteria
4,24 – 5,00	Sangat Baik
3,43 – 4,23	Baik
2,62 – 3,42	Sedang
1,81 – 2,61	Buruk
1,00 – 1,80	Sangat Buruk

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengawasan merupakan kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atas hasil yang dikehendaki (Sarwoto,1994:94).

Pengawasan menurut pendapat Sarwoto (1994:101) terdiri atas 2 jenis yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung yaitu pengawasan yang dilakukan oleh manajer atau pimpinan pada saat kegiatan sedang dilaksanakan. Pengawasan langsung dapat berbentuk inspeksi langsung, observasi ditempat, laporan ditempat. Sedangkan pengawasan tidak langsung berbentuk laporan tertulis dan laporan lisan.

Berdasarkan pendapat Sarwoto tersebut, maka terdapat 5 dimensi dari pengawasan yaitu dimensi inspeksi langsung, observasi ditempat, laporan

ditempat, laporan tertulis dan laporan lisan yang akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Dimensi Inspeksi Langsung

Inspeksi langsung merupakan salah satu bentuk dari pengawasan langsung. Inspeksi langsung dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan dilakukan. Inspeksi langsung dapat diukur dari pelaksanaan inspeksi langsung dan intensitas pelaksanaan inspeksi langsung.

a) Indikator Pelaksanaan Inspeksi Langsung

Berdasarkan hasil penelitian, indikator pelaksanaan inspeksi langsung memperoleh skor akhir sebesar **4,04** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, pelaksanaan inspeksi langsung yang dilakukan oleh Sekertaris Daerah selaku pimpinan tertinggi di Sekretariat Daerah Kota Bogor sudah baik. Baiknya pelaksanaan inspeksi langsung disebabkan oleh beberapa faktor, seperti:

1) Inspeksi dilakukan secara mendadak dan secara periodik.

Inspeksi mendadak di Sekretariat Daerah Kota Bogor biasanya dilakukan setelah pimpinan menerima adanya laporan penyimpangan yang dilakukan pegawainya. Penyimpangan tersebut berupa adanya pegawai yang membolos kerja, adanya pegawai yang terlambat masuk kerja, atau tingginya jumlah ketidakhadiran pegawai yang dapat dilihat oleh pimpinan melalui absensi. Sedangkan inspeksi yang dilakukan secara periodik dilakukan hampir sama seperti tahun-tahun sebelumnya, yaitu di awal tahun, pada bulan ramadhan dan setelah idul fitri.

2) Pelaksanaan Inspeksi dibantu oleh tim BKPSDA, Inspektorat Daerah dan Kepala bagian.

Dengan adanya bantuan pengawasan dari tim BKPSDA dan Inspektorat, inspeksi dapat dilakukan secara menyeluruh, dalam artian tindakan pengawasan dilakukan ke seluruh bagian yang terdiri atas 9 unit

kerja. Kepala bagian juga melakukan kegiatan inspeksi dadakan paling tidak 1 kali dalam sebulan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas pegawai sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Dengan melibatkan Tim BKPSDA, Inspektorat Daerah dan Kepala Bagian, proses pengawasan menjadi lebih efektif.

b) Indikator Intensitas Pelaksanaan Inspeksi Langsung

Berdasarkan hasil penelitian, indikator intensitas pelaksanaan inspeksi langsung memperoleh skor akhir sebesar **3,98** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, Intensitas pelaksanaan inspeksi langsung yang dilakukan oleh pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Bogor sudah baik.

Sedangkan dari hasil wawancara dengan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor, bahwa inspeksi yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Bogor dirasa belum maksimal karena biasanya dalam 1 tahun hanya dilakukan beberapa kali. Hal tersebut diperkuat dengan data yang diperoleh peneliti dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kota Bogor, Bidang Mutasi dan Pengembangan Karir Sub Bidang Disiplin dan Kinerja bahwa pelaksanaan inspeksi mendadak yang dilakukan untuk mengetahui kehadiran pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bogor selama tahun 2017 hanya dilakukan 2 kali. Inspeksi tersebut dilakukan pada:

1) Tanggal 27 Maret 2017

Dari data hasil pelaksanaan inspeksi mendadak oleh tim BKPSDA bersama Seketaris Daerah pada tanggal 27 maret 2017, dari 215 orang pegawai ditemukan 182 pegawai hadir, 5 pegawai sakit, 3 pegawai izin, 1 pegawai cuti, 1 pegawai tugas belajar, 5 pegawai dinas luar dan 18 pegawai tidak hadir (tanpa keterangan).

2) Tanggal 3 Juli 2017

Sedangkan pada tanggal 3 juli 2017, tim BKPSD mencatat dari 218 orang pegawai,

213 orang pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor hadir sedangkan 4 pegawai cuti dan 1 pegawai tugas belajar.

Dengan demikian dimensi inspeksi langsung dengan indikator pelaksanaan inspeksi langsung dan intensitas inspeksi langsung dapat direkapitulasi dalam tabel berikut:

Tabel
Rekapitulasi Dimensi Inspeksi Langsung

No.	Indikator	Skor
1	Pelaksanaan Inspeksi Langsung	4,04
2	Intensitas Inspeksi Langsung	3,98
Rata-Rata Skor		4,01

Sumber: Hasil Penelitian Maret 2018

Berdasarkan tabel tersebut, dimensi inspeksi langsung memperoleh skor rata-rata yaitu **4,01** termasuk dalam kategori **Baik**. Artinya, bentuk dari pengawasan langsung yaitu inspeksi langsung yang dilakukan pimpinan sudah baik dalam pelaksanaannya. Baiknya pelaksanaan inspeksi langsung tersebut dikarenakan dilakukan secara mendadak dan secara periodik dengan bantuan tim BKPSDA, Inspektorat Daerah, dan Kepala bagian walaupun intensitas dari pelaksanaannya masih kurang.

2. Dimensi Observasi Ditempat

Observasi ditempat merupakan bentuk pengawasan langsung yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilaksanakan. Dimensi observasi ditempat dapat diukur saat pimpinan mengamati pekerjaan pegawai, pimpinan menegur kesalahan / penyimpangan pegawai, dan pimpinan mengoreksi kesalahan pegawai.

a) Indikator Pimpinan Mengamati Pekerjaan Pegawai

Sekertaris Daerah biasanya melakukan observasi pada saat melaksanakan inspeksi. Salah satu bentuk observasi ditempat yaitu mengamati pekerjaan yang dilakukan pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian, indikator pimpinan mengamati

pekerjaan pegawai, yang memperoleh skor akhir sebesar **3,89** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, pimpinan sudah baik dalam mengamati pekerjaan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor, kegiatan mengamati pekerjaan pegawai biasa dilakukan oleh pimpinan pada saat mengadakan kegiatan inspeksi langsung. Kegiatan pimpinan dalam mengamati pekerjaan pegawai berupa:

1) Pengamatan jumlah kehadiran pegawai

Dalam kegiatan inspeksi langsung, pimpinan mengamati lengkap tidaknya pegawai dalam bagian tersebut. Apabila saat inspeksi pegawainya tidak berada ditempat, pimpinan menanyakan kepada pegawai yang ada mengenai status ketidakhadiran pegawai yang tidak masuk tersebut.

2) Pengamatan pekerjaan yang dilakukan pegawai

Pimpinan juga mengamati bagaimana pekerjaan yang dilakukan pegawainya. Pimpinan mengamati apakah pekerjaan yang dilakukan sudah baik atukah masih ada kekurangan atau kesalahan. Jika pimpinan merasa pegawainya dalam melakukan pekerjaan masih ada kekurangan, pimpinan bersedia memberi tahu pegawai dimana letak kekurangannya. Apabila pegawai melakukan kesalahan terhadap pekerjaan, yang dilakukan pimpinan adalah menegur pegawai.

b) Indikator Pimpinan Menegur Kesalahan Pegawai

Pada saat pimpinan melaksanakan kegiatan observasi, terkadang pimpinan mendapati adanya pegawai yang melakukan kesalahan pada saat melakukan pekerjaannya sehingga pimpinan perlu untuk menegur pegawai yang melakukan kesalahan. Berdasarkan hasil penelitian, indikator pimpinan menegur kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan pegawai pada saat inspeksi langsung memperoleh skor akhir sebesar **3,92** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan

bahwa menurut penilaian responden, teguran yang disampaikan oleh Sekertaris Daerah selaku pimpinan tertinggi di Sekretariat Daerah Kota Bogor kepada pegawai sudah baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekertaris Daerah, pada saat melaksanakan kegiatan inspeksi langsung di Sekretariat Daerah Kota Bogor, jika pimpinan melihat ada pegawai yang melakukan kesalahan atau penyimpangan, Sekertaris Daerah akan segera bertindak dengan langsung menegur pegawainya. Bahkan jika terjadi kesalahan atau penyimpangan seperti adanya pegawai yang sering membolos kerja, pimpinan akan langsung menegur disaat pegawai tersebut masuk kerja.

Jenis teguran yang dilakukan oleh Sekertaris Daerah tentunya mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yaitu teguran lisan dan tertulis.

1) Teguran lisan dalam peraturan tersebut diajukan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 5 (lima) hari kerja

2) Teguran tertulis diajukan bagi PNS yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 6 (enam) sampai dengan 10 (sepuluh) hari kerja.

Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Bogor juga melakukan hal yang sama terhadap pegawai yang melanggar aturan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Teguran lainnya diberikan kepada pegawai yang melakukan kesalahan dalam pembuatan laporan. Teguran tersebut berupa koreksi dari pimpinan agar pegawai dapat lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya.

c) Indikator Pimpinan Mengoreksi Kesalahan Pegawai

Selain menegur pegawai, pimpinan melakukan koreksi atas kesalahan yang diperbuat pegawainya sehingga pegawai dapat bekerja dengan benar dan tidak akan mengulangi kesalahannya. Berdasarkan hasil penelitian, indikator pimpinan

mengoreksi kesalahan pegawai memperoleh skor akhir sebesar **3,85** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, tindakan pimpinan mengoreksi kesalahan pegawai sudah baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil wawancara dengan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor, tindakan pengawasan pimpinan yang berupa koreksi kesalahan pegawai telah dilakukan secara baik oleh pimpinan tertinggi Sekretariat Daerah Kota Bogor. Dikatakan baik karena Sekertaris Daerah bersedia mengoreksi kesalahan pegawai.

Salah satu contoh tindakan koreksi dari pimpinan yaitu dalam hal melakukan pekerjaan. Apabila ada kesalahan dalam laporan atau tugas yang dilakukan oleh pegawai, pimpinan memberi tahu kepada pegawai yang bersangkutan untuk segera mengganti laporan tersebut.

Dengan demikian dimensi observasi ditempat dengan indikator pimpinan mengamati pekerjaan pegawai, pimpinan menegur kesalahan / penyimpangan pegawai, dan pimpinan mengoreksi kesalahan pegawai dapat direkapitulasi dalam tabel berikut:

Tabel
Rekapitulasi Dimensi Observasi
Ditempat

No.	Indikator	Skor
1	Pimpinan Mengamati Pekerjaan Pegawai	3,89
2	Pimpinan Menegur Kesalahan / Penyimpangan Pegawai	3,92
3	Pimpinan Mengoreksi Kesalahan Pegawai	3,85
Rata-Rata Skor		3,88

Sumber: Hasil Penelitian Maret 2018

Berdasarkan tabel tersebut, dimensi observasi ditempat memperoleh skor rata-rata yaitu **3,88** yang berarti **Baik**. Artinya, bentuk dari pengawasan langsung yaitu observasi ditempat yang dilakukan pimpinan sudah baik dalam pelaksanaannya. Baiknya pelaksanaan observasi ditempat tersebut dikarenakan:

- 1) Pimpinan telah melakukan pengamatan terhadap kehadiran pegawai dan pekerjaan yang dilakukan pegawai.
- 2) Pimpinan akan segera bertindak dengan langsung menegur pegawainya jika terjadi kesalahan atau penyimpangan. Jenis teguran disesuaikan dengan kesalahan yang dilakukan pegawai, dengan mengacu pada peraturan disiplin yaitu PP Nomor 53 Tahun 2010.
- 3) Pimpinan juga melakukan koreksi atas kesalahan tersebut. Salah satu contoh tindakan koreksi dari pimpinan yaitu dalam hal melakukan pekerjaan. Apabila ada kesalahan dalam laporan atau tugas yang dilakukan oleh pegawai, pimpinan memberi tahu kepada pegawai yang bersangkutan untuk segera mengganti laporan tersebut.

3. Dimensi Laporan Ditempat

Laporan ditempat, yaitu laporan yang disampaikan bawahan secara langsung pada saat atasan mengadakan inspeksi langsung/kegiatan dilaksanakan. Dimensi laporan ditempat dapat diukur melalui penyampaian laporan pegawai secara langsung kepada pimpinan.

a) Indikator Penyampaian Laporan Pegawai Secara Langsung

Laporan disampaikan pegawai secara langsung pada saat pimpinan melaksanakan kegiatan inspeksi. Biasanya dilakukan jika ada hal yang mendesak dan harus segera disampaikan pegawai kepada pimpinan untuk dapat segera ditanggapi oleh pimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian, indikator penyampaian laporan pegawai secara langsung memperoleh skor akhir sebesar **3,75** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, penyampaian laporan pada saat pimpinan melakukan inspeksi langsung sudah baik.

Baiknya penyampaian laporan secara langsung di Sekretariat Daerah Kota Bogor diperkuat berdasarkan hasil wawancara dengan Sekertaris Daerah Kota Bogor, didapatkan informasi bahwa:

- 1) Penyampaian laporan secara langsung dapat dilakukan seluruh pegawai, baik itu kepala bagian, kepala sub bagian, maupun anggota pelaksana. Namun hal tersebut dilakukan oleh pegawai yang berkepentingan untuk menyampaikan laporan langsung kepada pimpinan.
- 2) Jenis penyampaian laporan beragam. Penyampaian laporan biasanya seperti penyampaian data absensi pegawai, laporan kegiatan, surat-surat ataupun laporan baik yang diminta pimpinan maupun laporan yang disampaikan langsung oleh pegawai.

Dengan demikian dimensi laporan ditempat dengan indikator penyampaian laporan pegawai secara langsung dapat direkapitulasi dalam tabel berikut:

Tabel
Rekapitulasi Dimensi Laporan
Ditempat

No.	Indikator	Skor
1	Penyampaian Laporan Pegawai Secara Langsung	3,75
Rata-Rata Skor		3,75

Sumber: Hasil Penelitian Maret 2018

Berdasarkan tabel tersebut, dimensi laporan ditempat memperoleh skor rata-rata yaitu **3,75** yang berarti **Baik**. Artinya, bentuk dari pengawasan langsung yaitu laporan ditempat yang dilakukan pegawai sudah baik dalam pelaksanaannya. Namun hal tersebut hanya dilakukan oleh beberapa pegawai yang berkepentingan untuk menyampaikan laporan pada Sekertaris Daerah.

4. Dimensi Laporan Tertulis

Laporan tertulis merupakan salah satu bentuk dari pengawasan tidak langsung yaitu laporan yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan dalam bentuk

laporan kegiatan yang dibukukan, yang dilaporkan secara berkala. Dimensi laporan tertulis dapat diukur melalui penyampaian laporan tertulis dan penyampaian laporan berkala sebagai berikut:

a) Indikator Penyampaian Laporan Tertulis

Penyampaian laporan tertulis dilakukan pada saat laporan yang disampaikan berupa laporan kegiatan yang dibukukan. Berdasarkan hasil penelitian, indikator penyampaian laporan tertulis pegawai yang memperoleh skor akhir sebesar **3,69** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, penyampaian laporan tertulis pegawai kepada pimpinan sudah dilakukan secara baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor, penyampaian laporan ini biasanya berupa:

- 1) Penyampaian berkas/surat-surat masuk atau undangan yang harus di disposisi oleh pimpinan
- 2) Penyampaian berkas/surat-surat yang dikeluarkan oleh sekretariat daerah, karena harus selalu diketahui oleh pimpinan
- 3) Laporan anggaran sekretariat
- 4) Laporan kegiatan masing-masing bidang atau bagian yang biasanya dilaporkan secara berkala.
- 5) Laporan lain-lain

b) Indikator Penyampaian Laporan Secara Berkala

Laporan tertulis ada yang dilaporkan secara berkala oleh pegawai kepada pimpinan agar pimpinan dapat mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan dari pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, indikator penyampaian laporan secara berkala memperoleh skor akhir sebesar **3,57** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, dalam pelaksanaan

penyampaian laporan secara berkala di Sekretariat Daerah Kota Bogor sudah baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor, Laporan yang disampaikan secara berkala ini biasanya dilaporkan dalam rentang waktu seperti laporan bulanan atau laporan tahunan.

1) Laporan bulanan

Laporan bulanan biasanya berbentuk laporan kegiatan masing-masing bagian dan sub bagian dalam rentang waktu 1 bulan. Misalnya penyampaian rekap absensi pegawai yang dilakukan bagian umum Sekretariat Daerah Kota Bogor setiap bulan.

2) Laporan tahunan

Sedangkan untuk penyampaian laporan tahunan misalnya berupa laporan kegiatan masing-masing bagian dalam rentang waktu 1 tahun, laporan anggaran keuangan sekretariat tahunan.

Dengan demikian dimensi laporan tertulis dengan indikator penyampaian laporan tertulis dan penyampaian laporan berkala dapat direkapitulasi dalam tabel berikut:

Tabel
Rekapitulasi Dimensi Laporan Tertulis

No.	Indikator	Skor
1	Penyampaian Laporan Tertulis Pegawai	3,69
2	Penyampaian Laporan Pegawai Secara Berkala	3,57
Rata-Rata Skor		3,63

Sumber: Hasil Penelitian Maret 2018

Berdasarkan tabel tersebut, dimensi laporan tertulis memperoleh skor rata-rata yaitu **3,63** yang berarti **Baik**. Artinya, bentuk dari pengawasan tidak langsung yaitu laporan tertulis sudah baik dalam pelaksanaannya. Baiknya pelaksanaan penyampaian laporan tertulis tersebut dikarenakan: Banyaknya pegawai yang melaporkan kegiatan/pekerjaannya kepada pimpinan baik setiap hari atau berkala seperti bulanan maupun tahunan tergantung tugas dan fungsinya sebagai

pegawai. penyampaian laporan ini biasanya berupa:

- ✓ Penyampaian berkas/surat-surat masuk atau undangan yang harus di disposisi oleh pimpinan;
- ✓ Penyampaian berkas/surat-surat yang dikeluarkan oleh sekretariat daerah, karena harus selalu diketahui oleh pimpinan;
- ✓ Laporan anggaran sekretariat;
- ✓ Laporan kegiatan masing-masing bidang atau bagian yang biasanya dilaporkan secara berkala.

5. Dimensi Laporan Lisan

Laporan lisan yaitu laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai kendala yang dihadapi pada saat melakukan kegiatan, baik berupa penyimpangan maupun saran-saran. Dimensi laporan lisan dapat diukur melalui 2 indikator yaitu indikator penyampaian laporan kendala yang dihadapi pegawai dan penyampaian laporan penyimpangan dan saran kepada pimpinan sebagai berikut:

a) Indikator Penyampaian Laporan Kendala Yang Dihadapi Pegawai

Dalam proses pengawasan tentunya pimpinan harus mengetahui apa saja kendala yang dihadapi para pegawainya karena kendala tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, indikator penyampaian laporan kendala yang dihadapi pegawai memperoleh skor akhir sebesar **3,76** yang berarti **Baik**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, tindakan melaporkan kendala yang dihadapi pegawai kepada pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Bogor sudah dilakukan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil wawancara dengan Sekertaris Daerah, didapatkan informasi bahwa:

- 1) Hanya beberapa pegawai yang bersedia melaporkan kendala yang mereka hadapi dalam bekerja.

- 2) Pimpinan bersedia memberikan solusi terhadap kendala yang dilaporkan pegawainya.
- 3) Dengan adanya penyampaian kendala yang dihadapi pegawainya, pimpinan menjadi lebih mengerti kondisi pegawai dan saran yang diberikan pimpinan sekiranya dapat membantu pegawai dan menjadi solusi untuk mengatasi kendala yang dihadapi pegawai. Hal tersebut dilakukan pimpinan agar para pegawai dapat bekerja dengan baik.

b) Indikator Laporan Penyimpangan Dan Saran Kepada Pimpinan

Cara lain yang dilakukan pimpinan dalam mengawasi kegiatan pegawai adalah dengan menampung laporan penyimpangan dan saran dari pegawai. Hal ini tentunya sangat dibutuhkan pimpinan karena keterbatasan dalam mengawasi setiap kegiatan pegawai dengan banyaknya jumlah pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, indikator laporan penyimpangan dan saran kepada pimpinan memperoleh skor akhir sebesar **3,27** yang berarti **Sedang**. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut penilaian responden, laporan penyimpangan dan saran telah dilakukan dengan cukup baik di Sekretariat Daerah Kota Bogor.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa indikator laporan penyimpangan dan saran berada pada kategori sedang disebabkan oleh beberapa faktor seperti:

- 1) Sedikitnya pegawai yang membuat laporan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekertaris Daerah, penyampaian laporan penyimpangan maupun saran dilakukan oleh beberapa pegawai saja. Walaupun dalam setiap apel pagi, pimpinan selalu menjelaskan bahwa jika ada saran atau ada yang melihat penyimpangan yang dilakukan oleh para pegawai diharapkan segera melapor kepada pimpinan. Adapun laporan penyimpangan yang diterima pimpinan adalah seperti laporan data pegawai yang sering membolos kerja atau pegawai yang sering terlambat masuk

kerja. Sedangkan saran yang disampaikan pegawai biasanya seperti saran untuk menambah pegawai dan menambah peralatan kerja. Biasanya laporan penyimpangan dan saran tersebut disampaikan oleh kepala bagian atau kepala sub bagian.

- 2) Rasa takut untuk melaporkan penyimpangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Sekretariat Daerah Kota Bogor, ada yang menyebutkan jika alasan untuk tidak mau melaporkan penyimpangan kepada pimpinan adalah rasa takut dan rasa tidak ingin melaporkan kepada pimpinan.

Dengan demikian dimensi laporan lisan dengan indikator penyampaian laporan kendala yang dihadapi pegawai dan laporan penyimpangan dan saran kepada pimpinan dapat direkapitulasi dalam tabel berikut:

Tabel
Rekapitulasi Dimensi Laporan Lisan

No.	Indikator	Skor
1	Laporan Kendala Yang Dihadapi Pegawai	3,76
2	Laporan Penyimpangan Dan Saran Kepada Pimpinan	3,27
Rata-Rata Skor		3,51

Sumber: Hasil Penelitian Maret 2018

Berdasarkan tabel berikut, dimensi laporan lisan memperoleh skor rata-rata yaitu **3,51** yang berarti **Baik**. Artinya, bentuk dari pengawasan tidak langsung yaitu laporan lisan yang dilakukan pegawai sudah baik dalam pelaksanaannya. Baiknya penyampaian laporan lisan tersebut dikarenakan pegawai mampu menyampaikan kendala atau penyimpangan yang dapat menghambat dalam pelaksanaan tugas pegawai sehingga pimpinan dapat memberikan solusi terbaik untuk mengatasi permasalahan tersebut. Penyampaian saran kepada pimpinan juga telah dilakukan oleh para pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan demikian, variabel pengawasan dapat direkapitulasi dalam tabel berikut:

Tabel
Rekapitulasi Dimensi Variabel
Pengawasan

Dimensi	Skor	Kriteria Penafsiran
Inspeksi Langsung	4,01	Baik
Observasi ditempat	3,88	Baik
Laporan Ditempat	3,75	Baik
Laporan Tertulis	3,63	Baik
Laporan Lisan	3,51	Baik
Rata-Rata Skor	3,756	BAIK

Sumber: Hasil Penelitian Maret 2018

Berdasarkan tabel diatas, variabel pengawasan memperoleh hasil akhir sebesar **3,756**, termasuk dalam kategori "**Baik**". Hal ini menunjukkan bahwa menurut tanggapan responden, pelaksanaan pengawasan oleh pimpinan yaitu Sekertaris Daerah sudah baik. Penilaian tertinggi responden atas variabel Pengawasan terdapat pada Dimensi Inspeksi Langsung yakni 4,01 dengan indikator Pelaksanaan Inspeksi Langsung yang memperoleh skor 4,04. Sedangkan penilaian terendah responden terdapat pada Dimensi Laporan Lisan yakni 3,51 dengan indikator Laporan Penyimpangan dan Saran yang memperoleh skor 3,27.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel pengawasan yang terdiri atas 5 dimensi yaitu dimensi inspeksi langsung, observasi ditempat, laporan ditempat, laporan tertulis dan laporan lisan memperoleh angka penafsiran **3,756** yang menurut kriteria penafsiran berada dalam kategori **BAIK**. Penilaian tertinggi responden atas variabel Pengawasan terdapat pada Dimensi Inspeksi Langsung yakni 4,01 dengan indikator Pelaksanaan Inspeksi Langsung yang memperoleh skor 4,04. Baiknya pelaksanaan inspeksi langsung tersebut dikarenakan dilakukan secara mendadak dan secara periodik oleh Sekertaris Daerah Kota Bogor dengan

bantuan tim BKPSDA, Inspektorat Daerah, dan Kepala bagian. Sedangkan penilaian terendah responden terdapat pada Dimensi Laporan Lisan yakni 3,51 dengan indikator Laporan Penyimpangan/Saran Kepada Pimpinan yang hanya memperoleh skor 3,27. Hal ini dikarenakan sedikitnya pegawai yang membuat laporan penyimpangan dan rasa takut untuk menyampaikan laporan penyimpangan kepada pimpinan.

Implikasi Teoritis

Pengawasan dapat dilakukan dengan beragam cara dan diukur melalui bentuk pelaksanaannya seperti yang dikemukakan oleh Sarwoto. Pengawasan dapat berbentuk langsung maupun tidak langsung. Bentuk pengawasan langsung adalah inspeksi langsung, observasi ditempat dan laporan ditempat. Sedangkan bentuk pengawasan tidak langsung adalah laporan tertulis dan laporan lisan yang disampaikan pegawai kepada pimpinan. Berdasarkan teori, pelaksanaan suatu kegiatan tanpa adanya pengawasan dapat mengakibatkan menurunnya disiplin kerja dan akan berpengaruh langsung kepada kegiatan-kegiatan lainnya, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan suatu organisasi. Pengawasan yang dilakukan secara tepat dan efektif tentunya akan berpengaruh baik terhadap disiplin kerja pegawai dan kegiatan lainnya dalam organisasi. Semakin baik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan, tentunya akan berdampak baik pula pada peningkatan kedisiplinan pegawai yang dimiliki. Sehingga memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan.

Implikasi Praktis

Seiring dengan peningkatan intensitas pengawasan melalui kegiatan inspeksi langsung, kedisiplinan pegawai pun sedikit demi sedikit mengalami peningkatan. Peningkatan ini dapat dilihat pada absensi kehadiran pegawai. Setelah pelaksanaan inspeksi, jumlah kehadiran pegawai

bertambah dan ada sedikit peningkatan dari sebelumnya. Namun, ketika intensitas pelaksanaan pengawasan yang dilakukan Sekertaris Daerah menurun, ada penurunan yang terjadi pada frekuensi kehadiran pegawai. Artinya, semakin sering pimpinan melakukan pengawasan, baik dalam bentuk pengawasan langsung maupun tidak langsung semakin dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai. Sehingga, pengawasan harus dilakukan sebaik mungkin dengan intensitas yang maksimal. Dengan tujuan agar seluruh pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi dapat berjalan dengan efektif sehingga dapat meningkatkan disiplin kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Sarwono, Jonathan. (2012) *Metode Riset Skripsi Pendidikan Kuantitatif (Menggunakan Prosedur SPSS) Tuntutan Praktis dalam Menyusun Skripsi*. Jakarta, PT Elex Media Komputindo kelompok Gramedia.

Sarwoto. (1994). *Dasar - Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta, Ghalia Indonesia.

Sugiyono. (2016) *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Ke-23. Bandung, Alfabeta.

Sukandarrumidi. (2012) *Metode Penelitian Petunjuk Praktis untuk Peneliti Pemula*. Yogyakarta, Gadjah Mada University.

Jurnal:

Haryadi, Wanda Maulana, Pratidina, Ginung dan Seran, G.Goris. (2016) "Studi Manajemen Pembinaan Olahraga Sepak Bola di Klub Persatuan Sepak Bola Bogor Oleh Kantor Pemuda dan Olahraga Kota Bogor". *Jurnal GOVERNANSI*, Volume 2, Nomor 1, h.45-50.

Herdiansyah, Zenju, Nandang S, dan Purnamasari, Irma. (2016) "Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Penyelenggaraan DIKLAT di Pusat Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian (PPMKP) Ciawi Bogor". *Jurnal GOVERNANSI*, Volume 2, Nomor 1, h.23-34.

Dokumen:

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2004 Tentang Pembinaan Jiwa Korps Dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. 2004.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. 2010.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. 2011.

Peraturan Walikota Bogor Nomor 56 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor. Berita Daerah Kota Bogor. 2016.