

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia secara sederhana yaitu sekelompok orang atau individu yang bekerja pada suatu perusahaan atau instansi pemerintah yang disebut dengan karyawan atau pegawai. Kemudian Sumber Daya Manusia dalam arti luas yaitu sebagai Aset utama dalam organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Peran strategis SDM dalam organisasi dalam organisasi dapat dikolaborasi dari segi teori sumber daya, dimana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan eksternal.

Pengawasan atau Controlling merupakan salah satu fungsi manajemen yang memastikan aktivitas yang dilakukan pegawai sesuai hasil yang diharapkan, organisasi diharapkan dapat mengontrol aktivitasnya dengan terfokus pada pelanggan dan kebutuhannya, organisasi dan kompetensi intinya serta komitmen pada kualitas layanan, baik terhadap pelanggan internal maupun eksternal. Oleh karena itu perlu adanya pengawasan dalam organisasi itu sendiri.

Pengawasan merupakan suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan untuk menetapkan apakah telah terjadi sesuatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan.

Menurut Sondang P. Siagian (1989:135) pengawasan ialah “proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan”. Pengawasan juga merupakan kewajiban setiap atasan untuk mengawasi bawahannya bersifat preventif dan pembinaan.

Faktor pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah salah satu usaha agar setiap pelaksanaan program agar tidak menyimpang dari visi dan misi yang telah ditetapkan, sehingga pimpinan dapat memprediksikan tujuan utama serta dapat menemukan kelemahan-kelemahan maupun kesulitan yang dihadapi berdasarkan data yang didapat guna menentukan tindakan untuk memperbaiki pada saat itu maupun untuk waktu yang akan datang.

Pengawasan itu sendiri dimaksudkan untuk mencegah ataupun memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Oleh karena ini diperlukan tugas seorang pemimpin untuk mengawasi para pegawai

yang ada didalam lingkup organisasinya dalam proses pelaksanaan pekerjaan maupun faktor-faktor yang ada didalam setiap diri individu pegawai yang menyebabkan pegawai tersebut giat dan mempunyai disiplin yang tinggi dalam bekerja.

Fungsi pengawasan baik dalam pemerintahan maupun dalam perusahaan merupakan hal yang penting, pengawasan merupakan salah satu faktor penentu bagi kelangsungan hidup organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan. Di dalam organisasi pasti ada sebuah pimpinan yang memberi perintah kepada bawahannya langsung, untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik dan bermutu maka diperlukan pengawasan yang baik dan ketat.

Organisasi akan berjalan terus dan semakin kompleks dari waktu ke waktu, banyaknya orang yang melakukan kesalahan dan guna mengevaluasi atas hasil kegiatan yang telah dilakukan, maka fungsi pengawasan semakin penting dalam setiap organisasi.

Pengawasan kinerja pegawai sangat penting dilakukan oleh pimpinan, guna menghindari terjadinya kesalahan dan penyimpangan, baik sebelum pelaksanaan pekerjaan maupun setelah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan dengan rencana yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu lembaga pemerintahan. Dalam pengawasan masih banyak pegawai yang melanggar dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu masih ada kelemahan pengawasan yang membuat para pegawai melakukan pelanggaran. Harapan

terhadap pegawai ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai.

Peran pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap bawahannya sangat penting untuk menjaga konsistensi kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang baik mencerminkan keberhasilan suatu instansi dalam menjalankan roda pemerintahannya yang dapat dinilai dari pelayanan prima yang diberikan kepada rakyatnya.

Kondisi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dinilai belum baik, terlihat dari kinerja pegawai yang masih rendah, yakni adanya pegawai yang datang terlambat, mengobrol, hanya sekedar duduk dan melihat saja sehingga penyelesaian tugas pun tertunda dan tidak terselesaikan tepat sesuai dengan waktunya dan berdampak terhadap kualitas kerja. Bila di dalam organisasi faktor pengawasan tidak berjalan, maka hasil pekerjaan akan tidak sesuai dan tidak optimal bahkan jauh dari kata mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Oleh karena itu, sebaiknya ada peningkatan dalam pengawasan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawainya agar dapat menumbuhkan kedisiplinan bekerja sehingga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik, rendahnya kinerja tersebut dikarenakan belum efektifnya pengawasan. Upaya pengawasan efektif pada akhirnya dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja pegawai agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diembannya

menghasilkan kinerja yang baik. Secara umum kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan kedisiplinan kerja para pegawai.

Proses pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat penting untuk dibahas. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah dengan diadakannya pengawasan dapat meningkatkan kinerja pegawai di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat betapa pentingnya pengawasan seorang pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dari observasi awal pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah peneliti mendeteksi bahwa adanya penurunan kinerja pegawai di sub bagian umum dan kepegawaian, salah satu indikasinya adalah :

1. Kualitas, contoh : Kurangnya rasa tanggung jawab pegawai dengan tugas-tugas yang telah diberikan, hal tersebut berdampak pada kinerja pegawai yang tidak akan optimal.
2. Ketepatan Waktu, contoh : Masih adanya pegawai yang tidak mentaati jam masuk dan jam pulang kerja, hal ini dilihat dari pegawai yang sering datang terlambat kekantor dan hanya ada beberapa orang saja yang ada dikantor pada saat masuk jam kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih rendahnya kedisiplinan pegawai yang berdampak terhadap kinerja pegawai rendah.

3. Inisiatif, contoh : Pegawai dalam menjalankan tugas harus selalu diperintah oleh pimpinan dan tidak ada kemauan untuk mengerjakan suatu tugas sebelum diperintah oleh pimpinan.
4. Kemampuan, contoh : Masih adanya pegawai yang tingkat keterampilannya rendah sehingga membuat kinerja pegawai tidak produktif
5. Komunikasi, contoh : Masih ada pegawai yang kurang berinteraksi baik secara lisan maupun tertulis dengan pimpinannya, sehingga hal tersebut berdampak terhadap kinerja pegawai rendah.

Rendahnya kinerja pegawai tersebut diduga belum melaksanakan proses pengawasan antara lain :

1. Penetapan Standar Pelaksanaan, pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung kurang mendapatkan pengarahan dari pimpinan mengenai prosedur kerja dan target yang harus dicapai, sehingga adanya keterlambatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal tersebut berdampak pada kinerja pegawai yang tidak optimal.
2. Penentuan Pengukuran Kegiatan, pemimpin di sub bagian umum dan kepegawaian jarang memeriksa kegiatan pegawainya
3. Pengukuran Kegiatan, kurangnya pengukuran kerja yang dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan tugas kepada pegawainya, sehingga tugas yang harus diselesaikan oleh pegawai menjadi lambat.

4. Tindakan Korektif, kurangnya pengambilan tindakan korektif yang dilakukan oleh pimpinan yang memberikan teguran dan pengarahan langsung terhadap kesalahan dan memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan penyimpangan dikarenakan pimpinan tidak memiliki ketegasan.

Berdasarkan peninjauan yang telah peneliti lakukan pada sub bagian umum dan kepegawaian di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung dan menemukan permasalahan yang telah disampaikan maka peneliti mencoba untuk membahas dan meneliti bagaimana pengawasan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang dituangkan dalam penelitian yang berjudul **PROSES PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI SUB BAGIAN UMUM DAN KEPEGAWAIAN BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KOTA BANDUNG**'.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil peninjauan, maka peneliti mencoba merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses pengawasan dilaksanakan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada sub bagian umum dan kepegawaian di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung

2. Faktor apa saja yang menghambat proses pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung
3. Upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan – hambatan yang berkenaan dengan pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung

C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas, adapun tujuan dan kegunaan penelitian ini adalah:

1. Tujuan Penelitian

- a. Ingin mengetahui bagaimana proses pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada sub bagian umum dan kepegawaian di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.
- b. Ingin mengetahui factor apa saja yang menghambat proses pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.
- c. Ingin mengetahui upaya apa yang harus dilakukan kaitannya dengan proses pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.

2. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

a. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yang diperoleh pada bangku kuliah dengan kenyataan yang ada dilapangan dalam meningkatkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan Administrasi Negara, khususnya tentang pengawasan dan kinerja pegawai.

b. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran terhadap pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya pada sub bagian umum dan kepegawaian di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.

D. Kerangka Pemikiran

Berkaitan dengan permasalahan mengenai Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung. Serta untuk mempermudah pemecahan masalah dalam suatu laporan penelitian ini memerlukan suatu anggapan dasar atau kerangka pemikiran, yaitu berupa teori yang bertitik tolak pada pendapat para ahli. Keberadaan suatu

organisasi tidak terlepas pada pengawasan dilingkungan kerja itu sendiri. Lingkungan kerja yang sesuai dan kondusif akan berdampak positif terhadap pelaksanaan kerja dalam proses pencapaian tujuan organisasi dan begitupun sebaliknya.

Peneliti akan mengemukakan pengertian pengawasan menurut Sarwato (1981 : 93) sebagai berikut: “ Pengawasan adalah kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau hasil yang dikehendaki ”.

Sedangkan menurut Mc. Farland (1998 : 299) :

Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Berdasarkan definisi menurut para ahli tentang pengawasan, maka pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses yang dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang ditentukan sehingga dapat tercapainya tujuan-tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Agar proses pengawasan terlaksana sesuai dengan apa yang telah ditentukan maka peneliti mengemukakan parameter untuk mengukur keberhasilan pengawasan. Adapun alat ukur pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh Handoko (2013 : 360-363) menyatakan proses pengawasan sebagai berikut :

1. Penetapan Standar Pelaksanaan (perencanaan)

Penetapan standar pelaksana sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan untuk penilaian hasil-hasil, seperti tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Seperti berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur, setiap jam, harian, mingguan, bulanan ?

3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Beberapa proses yang berulang – ulang dan kontinue, yang berupa atas laporan, metode, pengujian dan sampel.

4. Perbandingan dengan Standar Evaluasi

Tahap kritis dan proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5. Tindakan Korektif

Tindakan korektif dapat diambil dengan berbagai bentuk, seperti standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Dalam melaksanakan pengawasan, pimpinan harus melaksanakan asas-asas pengawasan, sehingga dapat mendorong sumber daya manusia yang ada kearah yang lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dengan hasil kualitas yang diharapkan. Dengan demikian sumber daya manusia akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam melakukan kerja yang maksimal.

Menurut Smith (1982 : 393) dalam Sedarmayanti dengan bukunya “Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja” (2009:50) menguraikan : “*output drive from processes, human or otherwise* (Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses)”.

Melihat definisi para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seorang didalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan hasil produksi. Namun yang menjadi masalah saat ini yaitu bagaimana melakukan apa yang menjadi alat ukur dari kinerja pegawai itu sendiri.

Berdasarkan parameter pengawasan di atas, maka selanjutnya peneliti menetapkan parameter meningkatkan kinerja pegawai menurut Mitchell(1978:343) dalam Sedarmayanti dengan bukunya “Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja” (2009:50) menguraikan beberapa aspek kinerja antara lain:

1. *Quality of work* (Kualitas Kerja)
Dilihat dari hasil kerja dan ketelitian serta kecermatan dalam pelaksanaan dan penyelesaian tugas oleh pegawai, tingkat komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas, perbaikan serta peningkatan serta peningkatan mutu hasil kerja.
2. *Promptness* (Ketetapan Waktu)
Berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan sebelumnya.
3. *Initiative* (Inisiatif)
Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru yang bersifat disoveri maupun inovasi dan dalam mempebesar tanggung jawab seseorang pegawai sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.
4. *Capability* (Kemampuan)
Seseorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan, sehingga menacapai daya guna dan hasil guna yang maksimal. Kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain baik secara vertical maupun secara horizontal di dalam maupun diluar ativitas kerja sehingga hasil pekerjaan akan meningkat.
5. *Communication* (Komunikasi)
Suatu alat yang dipergunakan untuk berinteraksi, terutama dalam suatu system penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu

organisasi komunikasi sangat berperan dalam penacapaian tujuan, karena organisasi tanpa adanya komunikasi akan kurang berkembang.

Teori yang menghubungkan antara pengawasan terhadap kinerja pegawai menurut pendapat Handayaningrat dalam bukunya “Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Manajemen ” (1990 :152) yang mengatakan bahwa :

“Pengawasan merupakan sebuah proses untuk mengatur, mengarahkan dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Proses yang telah dimaksudkan adalah usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dilakukan secara terus menerus sehingga upaya meningkatkan kinerja pegawai lebih efektif dan efisien”.

E. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka peneliti menetapkan sebagai berikut: **Jika Pengawasan Dilaksanakan Berdasarkan Pada Proses Pengawasan Maka Kinerja Pegawai Di BAPPEDA Kota Bandung Meningkat.**

Berdasarkan hipotesis diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi operasional harus bisa diukur dan dipahami orang lain, peneliti mengajukan definisi operasional sebagai berikut:

- a. Proses adalah serangkaian langkah sistematis atau tahapan yang jelas dan dapat ditempuh berulang kali, untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- b. Pengawasan adalah kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau hasil yang dikehendaki. Adapun indikatornya yaitu Penetapan Standar Pelaksana (perencanaan), Penentuan Pengukuran Kegiatan, Pengukuran Kegiatan, Perbandingan dengan Standar Evaluasi, Tindakan Korektif.
- c. Kinerja Pegawai, hasil dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas di Badan perencanaan pembangunan daerah kota Bandung khususnya di Sub Bagian Umum dan kepegawaian.

F. Lokasi dan lamanya penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung Jalan Taman Sari No.76 Bandung

2. Lamanya Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai pada tanggal 14 Desember 2015 sampai dengan 15 Mei 2016.