

**PENGARUH PENGAWASAN INTERNAL
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN
DINAS PERHUBUNGAN
KOTA BANDUNG**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat Penyusunan Skripsi
dalam Menempatkan Program Strata Satu (S1)
Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara**

**Disusun Oleh:
Muhammad Nurul Hadi
122010055**



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2016**

ABSTRAK

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung diperoleh bahwa kualitas pelayanan masih rendah, hal ini terlihat dari indikator : Kualitas kerja yang masih rendah dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan masih kurang. Hal ini disebabkan oleh : kurangnya pemenuhan kebutuhan sarana prasana dan kurangnya komunikasi antar Kepala Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung dan Pegawai dalam usaha pencapaian tugas.

Metode yang digunakan adalah Metode penelitian Deskriptif analisis teknik pengumpulan data dan penelitian lapangan yang terdiri dari observasi, wawancara dan angket yang disebarakan kepada responden sebanyak 64 orang pegawai dengan menggunakan skala likert.

Kesimpulan yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan kriteria interpretasi koefisien determinasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan dan juga terdapat pengaruh yang cukup kuat. Dengan demikian,hipotesis konseptual mengenai pengaruh pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan teruji.

Hambatan-hambatan yang dihadapi pegawai Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung adalah sebagai berikut : Kurangnya Sarana Prasana untuk memberikan pelayanan, dan kurangnya tanggung jawab pegawai Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung karena pegawai tidak disiplin dalam melaksanakan tugasnya.

Usaha-usaha yang dilakukan Kepala Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung adalah sebagai berikut : melakukan pengawasan langsung untuk mengawasi perilaku pegawai. Berusaha mengajukan penambahan alat untuk memberikan pelayanan dan melakukan komunikasi secara intensif dengan pegawai Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung agar tercipta komunikasi yang baik.

Kata kunci : Pengawasan Internal dan Kualitas Pelayanan

ABSTRACT

Based on result of writer's observation in the office sector of field of technical equipment of office Civil Relations and Transportation Service of Bandung regency obtained that employee performance is still low, it is seen from the indicators: Quality of work is still low and the ability of employees to complete the job is still lacking. This is due to: the lack of fulfillment of infrastructures and the lack of means of communication between the Head of Unit and clerks in achieving the task.

The writer used descriptive analysis as the research method. The technique of collecting the data and field research that conducted by the writer consists ofn observation, interview and questionnaire which are spread to respondents as many as 64 employees using the likert scale.

The conclusion was pointed by the criteria of coefficient interpretation of determination shows that there is an influence of internal oversight of the quality service on employee performance where the influence was strong. Thus, conceptual hypothesis about the influence of influence of internal oversight of the quality of service on employee performance tested.

The obstacles faced by employees of the Sector Field Of technical equipment Agency of Bandung District are as follows: The lack of facilities and infrastructures cause an service, and the lack of responsibility of employees of the Sector Field Of technical equipment Agency of Bandung District cause employees are not disciplined in carrying out their duties.

Attempts that were made by Head of the Sector Field Of technical equipment Agency of Bandung District are as follows: the direct supervision to oversee the behavior of employees. Trying to apply for an additional of extra tools and way communication intensively with employees of the Sector Field Of technical equipment Agency Unit of Bandung District in order to create a good communication.

Keyword :internal oversight and quality of service

RINGKESAN

Numutkeun hasil panalungtikan anu panaliti dilakukeun di Bidang sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung teh di cangking yen kualitas pelayanan masih keneh kirang, hal ieu katingal tina indikator kasaluyuan padamel dinu ngarengsekeun padamelan masih kirang, pangna kitu : kirangna panintenan kabutuhan sarana prasarana sarta kirangna komunikasi Kepala Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung sareng padamel dina usaha ngahontal pancenna.

Metode anu diangge nyaeta metode panalungtikan deskriptif analisis tehnik ngumpulkeun data sarta panalungtikan lapangan anu ngawengku observasi wawancara sarta angket nu disumebar ka responden anu jumlahna 64 urang padamel kalayan ngagunakeun skala likert.

Kasimpulan anu di cangking ku panalungtikan nu dijentrekeun dumasar kriteria interpretasi koefisien determinasi yen aya pangaruh pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan Bidang Sarana kana kinerja padamel sarta aya pangaruh nu cukup kuat. Sarta kitu hipotesis konseptual ngeunaan pangaruh Pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan kauji.

Bangbaluh anu di sanghareupan ku padamel Bidang Saran Dinas Perhubungan Kota Bandung nya eta : Kirang sarana sarta prasarana kangge masihan pelayanan sarta kirangna tanggelwaleur pegawe Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung, kumargi padamel henteu disiplin dina ngalaksanekeun tugasna

Usaha-usaha nu dilakonan ku Kepala Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung nya eta : ngalakonan pangawasan langsung pikeun laku lampah padamel.gusahaken nambahan alat kangge masihan pelayanan sareng ngalakukeun komunikasi sacara intensif sareng padamel Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung supados nyiptakeun komunikasi anu sae.

Kecap Konci: Pengawasan Iternal, Kualitas pelayan

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar belakang penelitian

Berdasarkan pasal 15 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Rencana Pembangunan Daerah, bahwa Peraturan Daerah tentang Rencana Panjang Jangka Menengah Daerah ditetapkan paling lama 6 (enam) bulan setelah Kepala Daerah dilantik. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Pemerintah memerlukan perencanaan mulai dari perencanaan jangka panjang hingga perencanaan jangka pendek yang substansinya saling berkaitan. Perencanaan yang benar akan menjadi arah bagi cita-cita pembangunan serta strategi dan cara pencapaiannya.

Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 05 Tahun 2013 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Dinas Perhubungan Kota Bandung dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, maka Dinas Perhubungan Kota Bandung mempunyai tugas pokok membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang Perhubungan.

Pengawasan 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 suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya

perusahaan atau pemerintahan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan atau pemerintahan. Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan.

Pengawasan internal bertujuan menilai sistem pengendalian manajemen, efisien dan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam rangka perbaikan dan atau peningkatan kinerja. Seluruh kegiatan pengawasan internal harus merupakan upaya yang komprehensif dalam membangun sistem pengendalian intern pemerintah melalui pembangunan budaya dan etika manajemen yang baik.

Pengawasan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Dimana memiliki arti suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Pengawasan dikatakan penting karena Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan, baik bagi organisasinya itu sendiri maupun bagi para pekerjanya.

Suatu Organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan.

Untuk menjalankan proses pengawasan tersebut dibutuhkan alat bantu manajerial dikarenakan jika terjadi kesalahan dalam suatu proses dapat langsung diperbaiki. Selain itu, pada alat-alat bantu pengawasan ini dapat menunjang terwujudnya proses pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan, pengawasan juga meliputi bidang-bidang pengawasan yang menunjang keberhasilan dari suatu tujuan organisasi.

Peraturan Menteri Perdayangunaan Pegawai dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor Tahun 2014 Tentang pedoman Standar Pelayanan bahwa untuk melaksanakan ketentuan pasal 22 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang pelaksanaan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, perlu mengganti Peraturan Negeri Perdayagunaan pegawai dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2012 tentang petunjuk teknis penyusunan, Penetapan dan Penerapan Standar Pelayanan. Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta, kemajuan zaman, maka semua lembaga pemerintahan non-kementerian maupun kementerian begitu pula lembaga pemerintahan non strutural seperti komisi-komisi melakukan reformasi birokrasi agar terjadinya perubahan lebih baik dalam pemerintahan.

Perubahan-perubahan yang dilakukan dapat memberikan dampak yang baik, melalui perbaiki secara internal kelembagaan maupun eksternal kepada pihak luar dengan melakukan pelayanan publik yang tepat dan cepat. Pelayanan yang baik menjadi kebutuhan mutlak bagi setiap yang membutuhkan pelayanan, baik individu maupun kelompok Keseluruhan

kegiatan pelayanan pada dasarnya membutuhkan pegawai yang berkualitas dan berkopeten. Pegawai menjadi bagian yang sangat penting untuk mendukung proses kerja administrasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dari birokrasi didalam menghadapi perubahan situasi dan kondisi yang berkembang dengan cepat.

Permasalahan ini jika terus menerus akan berubah menjadi budaya, hal ini berbahaya terhadap kemajuan sosial, politik, ekonomi dan hukum. Oleh karena itu untuk menanggulangi masalah tersebut perlu dikembangkan dan disebarluaskan sistem manajemen pelayanan prima sebagai syarat pemenuhan kepuasan masyarakat. Sebagaimana tuntutan pelayanan yang memuaskan pelanggan atau masyarakat, maka diperlukan persyaratan agar dapat dirasakan oleh setiap pelayan untuk memiliki kualitas kompetensi yang profesional, dengan demikian kualitas kompetensi profesionalisme menjadi sesuatu aspek penting dan wajar dalam setiap transaksi pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di Dinas Perhubungan Kota Bandung terdapat permasalahan masih rendahnya kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari indikator masalah, sebagai berikut :

1. Daya tanggap kepekaan yang tinggi untuk membantu masyarakat, hal ini terlihat dari tidak cepat tanggap Pegawai bagian sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung dalam memberikan pelayanan khususnya pada Bidang sarana pembangunan. Contohnya, tidak adanya tempat menunggu penumpang yang layak pada Terminal Lewi panjang.

2. Bukti langsung berupa kondisi atau kenyamanan tempat pelayanan di ruangan bidang sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung. Hal ini terlihat dari tempat dan tata ruang di Kantor Dinas Perhubungan Kota Bandung yang masih belum tertata dengan rapih dan tidak bersih sehingga tidak memberikan kenyamanan kepada pegawai saat bekerja untuk memberikan pelayanan yang maksimal.

Masalah tersebut peneliti duga, disebabkan oleh kurangnya pengawasan internal Pada Dinas Perhubungan Kota Bandung. Hal ini terlihat dari :

1. Fleksibel mengingat situasi dan kondisi terus berubah dengan cepat, maka sistem pengendalian harus memiliki tingkat keluwesan yang tinggi. Pegawai Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan sehingga tidak efektifnya Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Contohnya, masih ada beberapa pegawai yang tidak ada di ruagan tanpa keterangan pada jam kerja.
2. Terkoordinasi dengan arus kerja organisasi, memperhatikan bahwa satu kegiatan akan selalu terkait dengan kegiatan lainnya. Karenan kurangnya pengawasan terhadap koordinasi pegawai bagian sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung yang di lakukan oleh Kepala Dinas Perhubungan Kota Bandung tentang penataan ruang dan fasilitas yang harus di lengkapi sehingga pegawai bisa bekerja secara efektif dalam melayani masyarakat. Contohnya, pada ruangan sarana Dinas

Perhubungan Kota Bandung tata ruangnya masih belum tertata dengan rapih.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan ke dalam Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Perhubungan Kota Bandung”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, peneliti menemukan permasalahan yaitu kurang efektifnya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini terlihat dari indikator sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh pengawasan internal terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Sarana Dinas Perhubungan Perhubungan Kota Bandung ?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat pelaksana pengawasan internal terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung ?
3. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pelaksana pengawasan internal terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung ?

C. Tujuan dan kegunaan penelitian

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

1. Tujuan penelitian

- a) Berusaha memperoleh data dan menggambarkan Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- b) Berusaha memperoleh data dan informasi mengenai hambatan-hambatan Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- c) Berusaha mengembangkan data dan informasi tentang usaha-usaha menanggulangi hambatan-hambatan Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Perhubungan Kota Bandung.

2. Kegunaan penelitian

- a) Kegunaan Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh selama perkuliahan di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan Bandung.
- b) Kegunaan Praktis, hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan pertimbangan dan sumbangan pemikiran yang bermanfaat mengenai Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- c) Kegunaan bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman keilmuan khususnya mengenai Pengaruh Pengawasan

Internal terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung.

- d) Kegunaan bagi pihak umum, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pihak umum yang menaruh perhatian dan minat untuk mengkaji lebih lanjut Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung.

D. Kerangka pemikiran

Berkaitan dengan penelitian ini yang mempunyai judul Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Perhubungan Kota Bandung. dalam mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian ini diperlukan dasar pemikiran, tolak ukur atau landasan dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi, ataupun kepustakaan. Oleh karena itu, peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai teori-teori yang berhubungan dengan fokus dan lokus penelitian, sebagai dasar dan pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan dilapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Berdasarkan masalah-masalah yang telah disebutkan diatas, maka peneliti akan menyebutkan teori-teori dari para ahli yang selanjutnya akan ditetapkan sebagai kerangka pemikiran. Berikut ini peneliti akan menyebutkan defenisi pengawasan menurut **Winardi (2000:224)** yaitu:

“Pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan dan meluruskan sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan”.

Jadi suatu organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan harus di mulai dengan rencana kemudian pelaksanaan dan hasil. Hasil yang diperoleh sebagai *output* harus sesuai dengan rencana semula.

Menurut **J.Mokler** yang di kutip oleh **Handoko** dalam Buku Pengantar Manajemen (**2012:98**) definisi pengawasan intern yaitu:

”Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sarana perencanaan, merancang system umpan balik informasi, membandingkan prestasi aktual dengan standar yang telah ditetapkan itu”.

Jadi untuk mendapatkan sasaran kerja dan prestasi pegawai harus dilakukan perencanaan dan sistem informasi sehingga hasil aktual yang diperoleh akan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Berikut ini alat ukur pengawasan menurut **Budiyono (2004:298)**

Karakteristik pengawasan :

- 1. Akurat.** Informasi dari prestasi yang akan di ukur harus akurat. Ketidak akuratan data akan menyebabkan kesalahan dalam menarik kesimpulan, bahkan dapat menimbulkan kesalahan yang tidak perlu.
- 2. Secara ekonomi realistik.** Pengeluaran biaya untuk implimentasi pengendalian harus di tekan seminimum mungkin sehingga menghindari dari pemborosan yang tidak berguna.
- 3. Tepat waktu.** Sistem pengendalian akan efektif jika dilakukan dengan tepat di saat penyimpanan, kerugian yang dihadapi akan semakin besar.
- 4. Realistis secara organisasi.** Sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisas, misalnya individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat prestasi yang harus dicapai dan imbalan yang akan menyusul kemudian.
- 5. Dipusat pada pengendalian strategik.** Pengendalian hendaknya diarahkan pada titik-titik kunci sehingga penyimpanan di bidang ini cepat diketahui dan dapat dihindari timbulnya kegagalan pencapaian tujuan.
- 6. Terkoordinasi dengan arus kerja organisasi.** Memperehatikan bahwa satu kegiatan akan selalu terkait dengan kegiatan lain, maka sistem pengendaliaanya juga harus dikoordinasikan dengan kegiatan

lain yang erat hubungan dengan kegiatan yang dikendalikan tersebut.

7. **Objektif dan komprehensi.** Informasi dalam suatu sistem pengendalian yang mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya.
8. **Flaksibel.** Mengingat situasi dan kondisi terus berubah dengan cepat, maka sistem pengendalian harus memiliki tingkat keluwesan yang tinggi sehingga standar-standar pengendalian tetap dapat dipergunakan meskipun situasi dan kondisi berubah.
9. **Diterima para anggota organisasi.** Idenya, setiap sistem pengendalian dapat diterima dan dapat dimengerti oleh semua anggota organisasi sehingga mereka masing-masing akan merasakan ikut bertanggung jawab terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Menurut **Goesth dan Davis** yang dikutip oleh **Tjiptono (2001:51)**, menyebutkan, bahwa pengertian kualitas adalah: “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

Kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan sangat berpengaruh besar kepada pencitraan institusi tersebut di mata masyarakat, oleh karena itu institusi tersebut harus selalu meningkatkan kualitas pelayanan sehingga kepercayaan masyarakat tetap terjaga.

Menurut **Hardiansyah (2011:11)**, menyebutkan, bahwa pengertian pelayanan adalah:

”Pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materil melalui system prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kualitas pelayanan adalah suatu tingkatan pencapaian keunggulan dari aktivitas

pemberiaan pelayanan kepada masyarakat sehingga semua keinginan dan kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi.

Mengukur kualitas pelayanan menurut **Parasuaraman, Berry** dan kawan-kawan dalam **Pasolong (2011:135)** menyebutkan ada lima dimensi pokok dalam menentuka kualitas pelayanan sebagai berikut :

1. **Bukti langsung (*tagibeles*)**, berupa kondisi atau kenyamanan tempat pelayanan, kelengkapan fasilitas, adanya SDM yang cukup dan berkualitas.
2. **Keandalan (*reliability*)** yakni kemampuan meberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan akurat.
3. **Daya tanggap (*responsivenees*)**, yakni kepekaan yang tinggi untuk membantu konsumen.
4. **Jaminan (*assurance*)**, berupa jaminan bahwa tidak ada keraguan akan timbul kesalahan dalam pelayanan.
5. **Empati (*empathy*)**, yakni merasakan apa yang dirasakan pelanggan atau masyarakat, dan untuk mengerti apa keinginan, kemauan, dan kebutuhan pelanggan atau masyarakat.

Melalui dimensi kualitas pelayanan ini setiap pegawai secara objektif harus berpedoman kepada indikator-indikator diatas tolak ukur, sehingga akan terlihat hasil kerja dari setiap pegawai sebagai bukti loyalitas dan kecintaan dari masing-masing pegawai sebagai bukti loyalitas dan kecintaan dari masing-masing pegawai terhadap intansi, pimpinan dan masyarakat pada umumnya dalam mencapai kepuasan kualitas pelayanan yang diinginkan.

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, peneliti menemukan hipotesis penelitian sebagai berikut: **“Ada Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Perhubungan Kota Bandung”**.

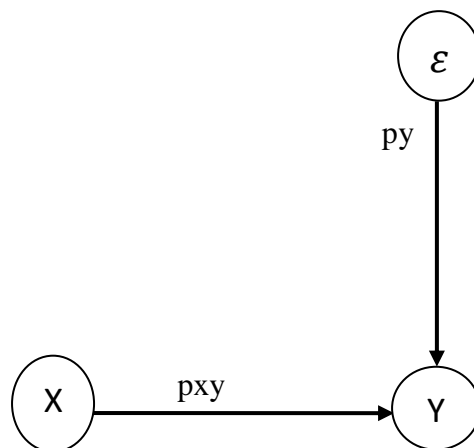
- **Hipotesis Statistik**

- $H_0 : \rho_{xy} = 0$ Pengaruh pengawasan internal: kualitas pelayanan = 0, pengaruh pengawasan internal (X) kualitas pelayanan (Y) artinya ada pengaruh pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan di Dinas Perhubungan Kota Bandung.
- $H_1 : \rho_{xy} \neq 0$ Pengaruh pengawasan internal: kualitas pelayanan $\neq 0$, pengaruh pengawasan internal (X) kualitas pelayanan (Y) artinya tidak ada pengaruh pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan di Dinas Perhubungan Kota Bandung.

- Paradigma Penelitian

Gambar 1.1

Paradigma Penelitian



Keterangan Gambar :

X : Variabel pengawasan internal

Y : Variabel kualitas pelayanan

ε : Pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian

pyx : Besarnya pengaruh dari variabel pengawasan internal

py : Besarnya pengaruh dari variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian.

Berdasarkan hipotesis tersebut, maka untuk mempermudah dalam pengajuan hipotesis, penelitian mengajukan definisi oprasional sebagai berikut :

1. Pengawasan internal (X) adalah upaya yang dilakukan kepala Bidang dalam melihat seluruh pekerjaan pegawai Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung untuk menjamin agar semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan apa yang diharapkan. Adapun dasar pengawasan yang menjadi alat ukur Pengawasan sebagai berikut : a. Bukti langsung (*tagibeles*), b. Keandalan (*reliability*), c. Daya Tanggap (*responsiveness*), d. Jaminan (*assurance*), d. Empati (*empathy*)
2. Kualitas Pelayanan (Y) adalah suatu tingkat pencapaian keunggulan dari aktivitas pemberian pelayana Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung kepada masyarakat sehingga semua kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Adapun ukuran-ukuran kualitas pelayanan yang jadi alat ukur sebagai berikut: a. Kepemimpinan, b. Pendidikan, c. Perencanaan, d. Reviuw, e

Komunikasi, f. Penghargaan dan pengakuan (*Total Human Reward*)

3. Pengaruh signifikan menunjukkan variable Pengaruh Pengawasan internal terhadap kualitas pelayanan Bidang Sarana Dinas Perhubungan Kota Bandung.

F. Lokasi dan Lamanya Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan dengan mengambil lokasi di Dinas Perhubungan Kota Bandung yang beralamat Jl. Soekarno Hatta No.205 Bojongloa Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat. **Telepon:** [\(022\) 5220768](tel:0225220768).

2. Lamanya Penelitian

Lamanya penelitian yaitu pelaksanaan penelitian dari bulan Januari 2016 sampai dengan bulan Maret 2016.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi dan Administrasi Negara

1. Administrasi

Administrasi berasal dari bahasa Belanda, yakni *Administratie* yang berarti kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan. Administrasi dalam pengertian luas dapat ditinjau dari sudut proses, fungsi, dan dari sudut kepranataan (institutional). Ditinjau dari sudut proses, administrasi merupakan keseluruhan proses yang dimulai dari proses pemikiran, perencanaan, pengaturan, penggerakan, pengawasan sampai dengan proses pencapaian tujuan. Ditinjau dari sudut fungsi atau tugas, administrasi berarti keseluruhan tindak (aktivitas) yang mau atau tidak mau harus dilakukan dengan sadar oleh seseorang atau sekelompok orang yang kedudukan sebagai administrator atau manajemen puncak suatu organisasi usaha sedangkan administrasi dari sudut kepranataan atau institusi, kelompok orang yang secara tertentu melakukan aktivitas-aktivitas di dalam organisasi.

Menurut **Siagian** dalam bukunya **Anggara (2012:21)**, menyebutkan: “Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Berdasarkan pendapat diatas maka disimpulkan bahwa administrasi adalah suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk bisa

mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut **Pliffner** dalam bukunya **Anggara (2012:21)** menyebutkan: “Administrasi dapat dirumuskan sebagai pengorganisasian dan penjurusan sumber-sumber yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Administrasi Negara adalah kegiatan memberikan pengarahan, bimbingan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama. Proses operasi administrasi terdapat sejumlah unsur yang saling berkait antara satu dan yang lain, yang apabila salah satunya tidak ada, proses operasi administrasi akan pincang. Unsur-unsur administrasi menurut **Anggara (2012:29)** menyebutkan :

1. **Organisasi, yaitu wadah bagi segenap kegiatan usaha kerja sama.**
2. **Manajemen, yaitu kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan mengerahkan fasilitas kerja. Meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pembimbingan, pengoordinasian, pengawasan, penyempurnaan dan perbaikan tata struktur dan tata kerja.**
3. **Komunikasi, yaitu penyampaian berita dan pemindahan buah pikiran dari seseorang kepada yang lainnya dalam rangka terwujudnya kerja sama.**
4. **Kepegawaian, yaitu pengaturan dan pengurusan pegawai yang diperlukan.**
5. **Keuangan, yaitu pengolahan segi-segi pembiayaan dan pertanggungjawaban keuangan.**
6. **Perbekalan, yaitu perencanaan, pengadaan dan pengaturan pemakaian barang-barang keperluan kerja.**
7. **Tata Usaha, yaitu penghimpunan, pencatatan, pengolahan, pengiriman dan penyimpanan berbagai keterangan yang diperlukan.**
8. **Hubungan Masyarakat, yaitu perwujudan hubungan yang baik dan dukungan dari lingkungan masyarakat terhadap usaha kerjasama.**

2. Administrasi Negara

Administrasi Negara merupakan administrasi pada Negara sebagai suatu organisasi modern. Organisasi modern adalah organisasi yang ada anggaran dasarnya atau kontitusinya dengan maksud dan tujuan yang jelas dan juga adanya struktur dan mekanisme serta rasional agar menghasilkan sesuatu yang dapat diambil manfaatnya.

Pengertian administrasi negara untuk lebih jelasnya akan peneliti sebutkan menurut para ahli yaitu :

Menurut **Leonard** dikutip oleh **Handyaningrat (1980:2)**, menyebutkan pengertian administrasi: “Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya”.

Sedangkan menurut **Kahya (1996:4)** menyebutkan:

“Administrasi negara ialah suatu ilmu yang mempelajari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh negara untuk melaksanakan atau mewujudkan politik negara atau politik pemerintah.”

Definisi-definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan suatu pengawasan internal dan kualitas pelayanan untuk meningkatkan kinerja pegawai khususnya di bidang pelayan sektor publik.

Ciri-ciri administrasi negara disebutkan **Thoha (2008:36-38)**, sebagai berikut:

- a) **Administrasi negara adalah suatu kegiatan yang tidak bisa dihindari (*unavoidable*)**. Setiap orang selama hidupnya selalu berhubungan dengan administrasi negara. Mulai dari lahir sampai

meninggal dunia, orang tidak bisa melepaskan diri dari sentuhan kegiatan administrasi negara, baik warga negara ataupun orang asing.

- b) **Administrasi negara memerlukan adanya kepatuhan.** Hal ini administrasi negara mempunyai monopoli untuk mempergunakan wewenang dan kekuasaan yang ada padanya untuk memaksa setiap warga negara mematuhi peraturan-peraturan dan segala perundangan yang telah ditetapkan.
- c) **Administrasi negara mempunyai prioritas.** Banyak kegiatan yang bisa dilakukan oleh administrasi negara. Dari sekian banyaknya tersebut tidak lalu semuanya diborong olehnya. Prioritas diperlukan untuk mengatur pelayanan terhadap masyarakat.
- d) **Administrasi negara mempunyai ukuran yang tidak terbatas.** Besar lingkup kegiatan administrasi negara meliputi seluruh wilayah negara, di darat, di laut dan di udara.
- e) **Pimpinan atasnya (*top management*) bersifat politis.** Administrasi negara dipimpin oleh pejabat-pejabat politik. Hal ini berarti pimpinan tertinggi dari administrasi negara dijabat oleh pejabat yang dipilih atau diangkat berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
- f) **Pelaksanaan administrasi negara adalah sangat sulit diukur.** Oleh karena kegiatan administrasi negara sebagiannya bersifat politis dan tujuan di antaranya untuk mencapai perdamaian, keamanan, kesehatan, pendidikan, keadilan, kemakmuran, pertahanan, kemerdekaan, dan persamaan, maka hal tersebut tidak mudah untuk diukur.
- g) **Banyak yang diharapkan dari administrasi negara.** Dalam hubungan ini akan terdapat dua standar penilaian. Satu pihak masyarakat menghendaki administrasi negara berbuat banyak untuk memenuhi kebutuhan mereka. Di pihak lain administrasi negara mempunyai kemampuan, keahlian, dana, dan sumber-sumber lain yang terbatas.

B. Tinjauan Teori Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Ilmu organisasi merupakan bagian dari Ilmu Administrasi karena organisasi merupakan salah satu unsur administrasi. Jadi pembahasan terhadap organisasi akan menimbulkan ilmu organisasi sebagai cabang dari Ilmu Administrasi. Menurut **Weber** dalam bukunya **Silalahi (2011:124)** menjelaskan pengertian organisasi sebagai berikut : “Organisasi merupakan

tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerja sama melakukan proses interaksi dengan individu lainnya“.

Menurut **Waldo** dalam bukunya **Silalahi (2011:124)** menyebutkan :
“Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi”.

Menurut penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah proses kerja sama yang dilakukan dua orang atau sekelompok yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam menjalankan suatu organisasi. Menurut **Etzioni** dalam bukunya **Silalahi (2011:125)** organisasi merupakan pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Menjelaskan ciri-ciri organisasi sebagai berikut :

- 1. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dilainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu.**
- 2. Adanya pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya, pusat kekuasaan harus juga secara kontinu mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi, dan apabila memang diperlukan harus juga menyusun lagi pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.**
- 3. Penggantian tenaga, dalam hal ini tenaga yang dianggap tidak bekerja sebagaimana diharapkan, dapat diganti oleh tenaga lain. Demikian juga organisasi dapat mengkombinasikan lagi anggotanya melalui proses pengalihan maupun promosi.**

Menurut **Silalahi (2011:132)** banyak ragam bentuk dan tipe dari organisasi dapat dikategorikan bentuk organisasi atas :

1. Organisasi Lini atau Garis

Dimana otoritas mengalir dari puncak organisasi dilimpahkan kepada unit-unit organisasi di bawahnya dalam semua sektor pekerjaan. Dan pertanggung jawaban juga mengalir dari

bawah hingga ke tingkat yang paling atas secara bertahap berdasarkan hirarki.

2. Organisasi Lini dan Staf

Di samping otoritas berasal dari pimpinan puncak dan dilimpahkan kepada unit di bawah hirarki dalam semua unit kerja, juga ada satuan unit organisasi yang membantu pimpinan dalam bidang tertentu tanpa ikut serta dalam otoritas lini.

3. Organisasi Fungsional

Organisasi di mana otoritas pimpinan puncak didelegasikan kepada unit-unit organisasi hingga ke paling bawah dalam bidang pekerjaan tertentu dan masing-masing pimpinan unit mempunyai otoritas secara fungsional untuk memerintah semua pelaksana dari semua unit sepanjang berhubungan dengan pekerjaannya.

4. Organisasi Lini-Fungsional

Memperlihatkan ciri organisasi lini dan organisasi fungsional.

5. Organisasi Lini-Staf-Fungsional

Memperlihatkan ciri-ciri organisasi lini dan staf serta organisasi fungsional.

C. Pengawasan dan pengawasan internal

1. Pengertian Pengawasan

Manusia dalam organisasi perlu diamati bukan dengan maksud untuk mendidik dan membimbingnya. Hal ini kiranya sangat penting untuk diperhatikan karena pimpinan dalam suatu organisasi sering lupa bahwa seorang pimpinan yang baik adalah orang dengan ikhlas memberi kesempatan yang seluas – luasnya kepada bawahan untuk berbuat kesalahan. Hanya saja setelah kesalahan itu dengan jalan memberikan bimbingan kepada bawahannya agar dia tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.

Sehubungan dengan hal di atas peneliti mengemukakan definisi pengawasan menurut **Siagian (1989:135)** dalam bukunya yang berjudul **Filsafat Administrasi**, menyebutkan:

”Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Sedangkan pengawasan menurut Atmosudirjo (1989:223) dalam bukunya **Administrasi dan Manajemen Umum**, menyebutkan:

Pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan – kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma – norma, standar atau rencana – rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kemudian menurut Koontz: sukana (2011:11) menyebutkan: *“Control the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished”.*

Pengawasan ialah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara. Pengawasan yang di kemukakan oleh Harold Koonz tersebut adalah bahwa pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh atasan di sesuaikan dengan rencana kerja yang dilakukan oleh bawahan atau intruksi atasan agar tujuan yang dicapai sesuai dengan rencana yang telah di buat.

2. Pengawasan internal

Pengawasan dapat dibedakan menjadi dua kelompok berdasarkan fungsinya.

a. Fungsi pengawasan dari luar (eksternal)

Yaitu fungsi pengawasan yang dilaksanakan oleh pegawai di bidang pengawasan dalam membantu presiden sebagai administrator pemerintahan yang tertinggi dalam mengendalikan administrasi Negara. Dengan kata lain fungsi pengawasan dilaksanakan oleh badan/ organisasi/ unit kerja yang volume dan beban kerja atau tugas pokoknya di bidang pengawasan.

Pengawasan yang dilakukan oleh badan ini terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan di sebut pengawasan eksternal.

b. Fungsi pengawasan dari dalam (internal)

Yaitu fungsi pengawasan yang dilakukan oleh setiap atasan langsung terhadap bawahannya dalam mewujudkan manajemen yang baik di lingkungan organisasi/ unit kerja masing-masing pengawasan ini di sebut pengawasan atasan langsung sebagai fungsi pengawasan melekat atau pengawasan internal. Untuk melaksanakan tugas pengawasan ini, setiap atasan langsung dapat melakukan sendiri dan dapat pula menunjuk beberapa pembantu beberapa tim tertentu atau berkala. Pengawasan internal harus dilaksanakan oleh pimpinan/ atasan langsung setiap saat selama proses manajemen berlangsung atau berakhir yaitu untuk mengetahui efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Pengawasan internal (melekat) ini merupakan tugas dan tanggung jawab setiap pimpinan atau atasan langsung harus menyelenggarakan manajemen/administrasi efektif dan efisien di lingkungan organisasi/ unit kerja masing-masing di bidang pemerintahan. Fungsi pengawasan melekat harus ditingkatkan agar efisiensi dan efektifitas tugas umum pemerintah dapat dilaksanakan dengan baik.

Pengawasan melekat yang berfungsi secara maksimal dapat mengurangi dan mencegah secara dini terjadinya berbagai kelemahan dan kekurangan pegawai dalam menjalankan tugas pokok. Pengertian pengawasan internal (pengawasan melekat) dalam **Nawawi (1988:8)** menyebutkan:

Pengawasan yang melekat (waskat) adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi secara berdaya dan berhasil dan berhasil guna oleh pemimpin atau unit / organisasi kerja terhadap fungsi semua komponen untuk mewujudkan kerja di lingkungan kerja masing-masing agar secara terus menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah di rumuskan sebelumnya.

Dari pengertian tersebut tujuan yang harus di capai adalah tujuan pembangunan nasional yang di jabarkan oleh setiap organisasi. Pengawasan melekat terhadap komponen-komponen yaitu:

- a. Struktur organisasi, kebijakan dan pelaksanaannya, rencana kerja, prosedur kerja, pencatatan pelaporan hasil kerja serta pembinaan personil harus pantau, di periksa dan di evaluasi oleh setiap atasan langsung tingkat efisiensi dan untuk mewujudkan tujuan.
- b. Aspek manusia dan budaya terhadap pengawasan melekat, dalam aspek ini faktor manusia penentu keberhasilan pelaksana

pengawasan melekat yang efektif dan efisien begitu pula budaya yang dapat membentuk kepribadian setiap pemimpin dan orang yang dipimpin memperlihatkan pengawasan masing-masing dalam pengawasan melekat.

- c. Sistem pengawasan melekat yaitu metode yang digunakan, dikembangkan dan dibudayakan dalam melakukan pemantauan pemeriksaan dan evaluasi terhadap obyek pengawasan oleh setiap atasan langsung.

Komponen-komponen tersebut harus dilakukan terus-menerus agar pelaksanaan pengawasan melekat dapat terlaksana dengan baik dan mencapai tujuan yang efisien, efektif.

Pengawasan Melekat (waskat) adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan organisasi/unit organisasi kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kekurangan-kekurangannya agar dapat diperbaiki atau disarankan untuk diperbaiki oleh pimpinan/atasan langsung pada jenjang yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Sumber kerja dimaksud yang harus di pantau di periksa dan dievaluasi yaitu:

- a. Penggunaan tenaga listrik

Yaitu berapa jumlah tenaga yang digunakan untuk menghasik sesuatu, berapa jumlah bawahan yang di pekerjakan agar efisien dan efektif.

b. Penggunaan pikiran

Yaitu atasan langsung hanya memantau, memeriksa dan mengevaluasi berat ringannya pekerjaan yang dilakukan bawahan tenaga yang digunakan harus sesuai dengan tingkatan pendidikan bawahan.

c. Penggunaan metode/ cara kerja

Yaitu atasan harus langsung memantau, memeriksa dan mengevaluasi bawahan tepat tidaknya cara kerja yang digunakan agar pekerjaan efisien dan efektif dan metode kerja di usahakan dengan cara yang mudah

d. Penggunaan waktu

Yaitu atasan langsung memantau, memeriksa dan mengevaluasi lamanya atau jangka waktu yang digunakan bawahan untuk menghasilkan sesuatu. Semakin lama waktu yang digunakan maka tingkat efisien dan efektifitas kerja rendah, dengan demikian waktu yang digunakan tidak terlalu lama sehingga hasil kerja lebih baik dan produktivitas, efisien,efektivitas pekerja bawahan semakin tinggi.

e. Penggunaan bahan, alat termasuk uang

Yaitu atasan harus langsung memantau, memeriksa dan mengevaluasi bawahan dalam menggunakan jumlah, jenis dan harga bahan atau alat untuk menghasilkan sesuatu. Diusahakan

agar dengan bahan, alat atau uang yang minimal dan diperoleh hasil yang maksimal.

Dengan pengawasan melekat tersebut tidak terlepas dari pendayagunaan kelima sumber tersebut diatas agar efisien dan efektif dan akan menghasilkan sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi dengan perilaku kerja yang baik.

3. Karakteristik – karakteristik Pengawasan Efektif

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria – kriteria utama adalah bahwa seharusnya 1) Mengawasi kegiatan – kegiatan yang benar, 2) Tepat Waktu, 3) Dengan biaya yang efektif, 4) Tepat akurat, 5) Dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin dipenuhinya kriteria – kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik – karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih terperinci sebagai berikut:

a. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

b. Tepat – Waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

c. Obyektif dan Menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

d. Terpusat pada titik – titik pengawasan stratejik

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang – bidang di mana penyimpangan – penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

e. Realistik secara ekonomis

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

f. Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan – kenyataan organisasi.

g. Terkoordinasi dengan aliansi kerja organisasi

Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena:

1. Setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan
2. Informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

h. Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

i. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan baik deteksi atau defiasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

j. Diterima para anggota organisasi

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

4. Cara – cara Pengawasan

Seorang Pimpinan harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses control atau pengawasan. Cara–cara pengawasan ini dilakukan sebagai berikut:

- a. **Pengawasan Langsung**, adalah pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai engan yang dikehendakinya.

Kebaikannya :

1. Jika ada kesalahan dapat diketahui sedini mungkin, sehingga perbaikannya dilakukan dengan cepat.
2. Akan terjadi kontak langsung antara bawahan dengan atasan, sehingga akan memperdekat hubungan antara atasan dengan bawahannya.

3. Akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahannya, karena merasa diperhatikan oleh atasannya.
4. Akan tertampung sumbangan pikiran dari bawahan yang mungkin bisa berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.
5. Akan dapat menghindari timbulnya kesan laporan “asal bapak senang” (ABS).

Keburukannya :

1. Waktu seorang manajer banyak tersita, sehingga waktu untuk pekerjaan lainnya berkurang, misalnya perencanaan dan lain – lain.
2. Mengurangi inisiatif bawahan, karena mereka merasa bawahan, karena mereka merasa bahwa atasannya selalu mengamatinya.
3. Ongkos semakin besar karena adanya biaya perjalanan dan lain – lainnya.

Manajer yang mempunyai tugas – tugas yang kompleks tidak mungkin melakukan pengendalian lnsung sebanyak mungkin maka untuk tugas pengawasan ini dilakukan dengan pengawasan tidak langsung.

- b. **Pengawasan Tidak Langsung**, adalah pengawasan jarak jauh yang artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahannya. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan– pelaksanaan pekerjaan dan hasil – hasil yang telah dicapai.

Kebaikannya :

1. Waktu untuk mengerjakan tugas – tugas lainnya semakin banyak, misalnya perencanaan, kebijaksanaan dan lain – lain.
2. Biaya pengawasan relatif kecil.
3. Memberikan kesempatan inisiatif bawahan berkembang dalam melaksanakan pekerjaan.

Keburukannya :

1. Laporan kadang–kadang kurang objektif, karena ada kecenderungan untuk melaporkan yang baik – baik saja (ABS)
2. Jika ada kesalahan– kesalahan terlambat mengetahuinya, sehingga perbaikannya pun juga terlambat.
3. Kurang menciptakannya hubungan – hubungan antara atasan dan bawahannya.
4. Pengawasan Berdasarkan Kekecualian, adalah pengawasan yang dikhususkan untuk kesalahan– kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengawasan semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

D. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Manajemen diawali dengan suatu pandangan luas atas sifat, ruang lingkup dan fungsi penggunaannya dalam setiap aktivitas kerja sama organisasional. Pengertian manajemen dari beberapa pendapat para ahli selalu berbeda, untuk itu peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang defenisi manajemen menurut **Manulang (1992:11)** menyebutkan:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, perorganisasian, penyusunan, pengerahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan terlebih dahulu”.

Pengertian manajemen menurut **Siagian (1992:11)**, menyebutkan:

“Manajemen dapat di defenisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.”

Menurut pendapat **Hasibuan (2013;5)** dalam bukunya manajemen dasar, pengertian dan masalah, mengenai pengertian manajemen adalah: “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Beberapa defenisi tersebut, terdapat unsur-unsur manajemen yaitu:

1. Adanya manusia (manusia sebagai pimpinan)
2. Adanya tujuan yang hendak di capai (sebagai penganan pengarahan)
3. Adanya wadah yakni badan organisasi dimana orang-orang bekerja
4. Adanya alat untuk mencapai tujuan
5. Kegiatan atau aktivitas seperti perencanaan, pergorganisasian dan sebagainya.

Menurut **Siagian** dalam bukunya **Silalahi (2011:137)** menjelaskan defisini manajemen sebagai berikut: “Manajemen dapat di definisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Menurut **Sutarto** dalam bukunya **Silalahi (2011:137)** menyebutkan :
“Manajemen sebagai rangkaian kegiatan penataan yang berupa penggerakkan orang-orang dan pengarahan fasilitas kerja agar tujuan kerja sama benar-benar tercapai”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai proses yaitu rangkaian tahapan kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada seefektif dan efisien mungkin. Proses kegiatan dan dinamika manajemen dalam usaha mencapai tujuan organisasi berdasarkan tingkatan dalam organisasi, maka tingkatan manajemen dapat di bedakan atas menurut **Silalahi (2011:141)** adalah :

1. Top Management (manajemen puncak)

Orang yang berada dalam kedudukan manajemen puncak ini disebut *top managers* (manajer puncak) yang diidentifikasi dalam berbagai titel, misalnya : *chairman of the board, president, chief executive officer, senior vice-president*. Manajemen dan puncak bertanggung jawab untuk keseluruhan manajemen dan organisasi.

2. Middle Management (manajemen tengah)

Orang yang berada dalam posisi manajemen tengah dinamakan manajer-manajer tengah, yang mungkin terdiri atas satu lebih tingkatan dalam organisasi. Adapun orang-orang tersebut biasanya diidentifikasi dengan titel, seperti *divisional manager, regional manager, product manager, sales manager, marketing manager, personal manager, finansial manager*. Tanggung jawab dari manajer tengah ialah menggerakkan aktivitas dengan mengimplementasikan kebijaksanaan yang telah digariskan oleh manajer puncak.

3. Lower Management (manajemen bawah)

Yang bertanggung jawab menggerakkan operasi pekerja-pekerja. Manajer dalam manajemen tingkat bawah ini lebih dikenal dengan nama *supervisor*, seperti *production supervisor, technical supervisor* di samping titel-titel :

foreman (mandor), departement manager, assistant departement manager.

E. Pengertian kualitas, pelayanan dan kualitas pelayanan

a. Pengertian kualitas

Konsep kualitas bersifat relative, karena penilaian kualitas sangat di tentukan dari prepektif yang digunakan.

Menurut **Daiddow dan Uttal** dalam **Hardiansyah (2011:350)**, mengemukakan bahwa : “ Kualitas merupakan usaha apa saja yang digunakan untuk mempertinggi kepuasan pelanggan”.

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa kualitas merupakan usaha-usaha yang dialakuakan dan bertujuan agar pelanggan merasa puas dengan barang atau jasa yang di terima.

Menurut **Groetsh dan Davis** dalam **Hardiansyah (2011:35)**, menyebutkan : ” kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

Pendapat diatas dapat diartikan bahawa kualitas merupakan suatu kondisi yang berubah-ubah sesuai keadaan dan tidak terikat dengan suatu produk tertentu yang bertujuan agar pelanggan merasa dengan apa yang telah didapatkan.

Menurut **Sampara** dalam **Hardiansyah (2011:35-36)** mengemukakan bahwa “Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan”,

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa kualitas adalah pemberian layanan kepada pelanggan dimana pemberian layanan kepada pelanggan dimana pemberian layanan tersebut berpedoman kepada standar pelayanan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Pengertian pelayanan

Menurut **Poerdarminta** dalam **Hardinsyah (2011 : 10-11)** menyebutkan :

“Seraca eteomologis, pelayanan berasal dari kata layanan yang berarti membantu, menyiapkan atau mengurus apa-apa yang diperlukan seseorang, kemudian pelayana dapat diartikan sebagai : perihal/ cara malayani, servis/ jasa, sehubungan dengan jual beli barang atau jasa”.

Menurut uraian tersebut, maka pelayanan dapat diartikan untuk membantu, menyiapkan dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak ke pihak lain.

Menurut **Thoha** dalam **hardiansyah (2011: 11)**, menyebutkan:” Pelayanan adalah pengabdian dan pengayoman”.

Menurut pengertian diatas, bahwa seorang administrator diharapkan akan tercermin sifat-sifat memberikan pelayanan, pengabdian kepada kepentingan umum dan memberikan pengayoman kepada masyarakat yang lemah dan kecil.

Menurut **Donal** dalam **Hardiasyah (2011: 10)**, menyebutkan:

“Pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang di tawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak terwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak di kaitkannya dengan suatu produk fisik”.

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa pelayanan merupakan suatu kegiatan yang diberikan atau ditawarkan kepada pelanggan yang pada dasarnya pelayanan tersebut tidak berbentuk fisik melainkan berupa jasa.

Menurut **Lovelock** dalam **Hardiansyah (2011: 10)**, menyebutkan : “Service adalah produk yang tidak terwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami”.

Menurut pendapat diatas service merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan.

c. Pengertian kualitas pelayanan

Berikut ini definisi kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh **Ibrahim** dalam **Hardiasyah (2011: 40)**, menyebutkan :

“Kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaiannya kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut”.

Menurut pendapat diatas kualitas pelayanan publik dapat diartikan sebagai keadaan dimana berhubungan dengan suatu proses yang berada dalam suatu lingkungan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan masyarakatpun akan menilai bagaimana pelayanan yang diterima tersebut.

Menurut **Wyekof** dalam **Tjiptono (2001 : 59)**, memberikan pengertian , sebagai berikut : “Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan”.

Pendapat diatas bahwa kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai pemanfaatan secara optimal sumberdaya yang ada dimana hal tersebut bertujuan agar pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

Menurut **Lukman (2000 : 10)**, menjelaskan defenisi kualitas pelayanan sebagai berikut : “Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang dibakukan sebagai pedoman dalam pemberian pelayanan”.

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa kualitas pelayanan adalah pemberian layanan yang diberikan kepada pelanggan berdasarkan standar atau ketentuan pelayanan yang ditetapkan sebelumnya.

Menurut **Ratminto dan Winarsih (2005 : 18)**, menjekaskan defenisi pelayanan (keputusan MEMPAN No.63 Tahun 2003) sebagai berikut :

“Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan public sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksana ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Pendapat diatas dapat diartikan bahwa pelayanan publik adalah segala sesuatu pelayanan yang diberikan penyelenggara pelayanan public atau pemerintah kepada masyarakat sebagai usaha dalam pemenuha kebutuhan masyarakat maupun usaha dalam melaksanakan ketentuan undang-undang.

1. Dimensi pokok kulitas pelayanan

Mengukur kualitas pelayanan menurut **Parasuaraman, Berry** dan kawan-kawan dalam **Pasolong (1998:135)** menyebutkan ada lima dimensi pokok dalam menentuka kualitas pelayanan sebagai berikut :

6. **Bukti langsung** (*tagibeles*), berupa kondisi atau kenyamanan tempat pelayanan, kelengkapan fasilitas, adanya SDM yang cukup dan berkualitas.
7. **Keandalan** (*reliability*) yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan akurat.
8. **Daya tanggap** (*responsivenees*), yakni kepekaan yang tinggi untuk membantu konsumen.
9. **Jaminan** (*assurance*), berupa jaminan bahwa tidak ada keraguan akan timbul kesalahan dalam pelayanan.
10. **Empati** (*empathy*), yakni merasakan apa yang dirasakan pelanggan atau masyarakat, dan untuk mengerti apa keinginan, kemauan, dan kebutuhan pelanggan atau masyarakat.

2. Prinsip-prinsip kualitas pelayanan

Menurut **Wolkins** dalam **Tjiptono (2004 : 75)**, ada Enam prinsip kualitas pelayanan meliputi :

1. Kepemimpinan

Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

2. Pendidikan

Semua personil perusahaan dari manejer puncak smapai karyawan operasioanal. Harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek- aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknik implimentasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implimentasi strategi kualitas.

3. Perencanaan

Proses perencanaan strategik harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya.

4. Review

Prose review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah prilaku organisasional. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamindanya perhatian yang konstan dan terus menerus untuk mencapai tujuan kualitas.

5. Komunikasi

Implementasi strategik kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan dengan karyawan, pelanggan, dan stakeholder perusahaan lainnya, seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum dan lain-lain.

6. Penghargaan dan pengakuan (total human reward)

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategik kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberikan penghargaan dan prestasi tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga dan rasa bangga dan rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

3. Ciri-ciri kualitas pelayanan

Menurut **Tjiptono** dalam **Hardiansyah (2011 : 40)**, menyatakan bahwa ciri-ciri kualitas pelayanan ada enam ciri yaitu:

1. **Ketepatan waktu pelayanan**, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
2. **Akurasi pelayanan**, yang meliputi bebas dari kesalahan.
3. **Kesopanan dan keramahan** dalam memberikan pelayanan.
4. **Kemudahan mendapat pelayanan**, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.
5. **Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan**, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain.
6. **Atribut** pendukung pelayanan lainnya seperti runag tunggu ber-Ac, kebersihan dan lain-lain.