



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGAWASAN MELEKAT PIMPINAN PADA
PEGAWAI DI BIRO UMUM
BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN BENCANA**

SKRIPSI

Oleh :

Maxcenta Alem Hafilah

0806378560

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI SARJANA EKSTENSI
ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JUNI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGAWASAN MELEKAT PIMPINAN PADA
PEGAWAI DI BIRO UMUM
BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN BENCANA**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Negara**

Oleh :

Maxcenta Alem Hafilah

0806378560

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI SARJANA EKSTENSI
ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun merujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Maxcenta Alem Hafilah

NPM : 0806378560

Tanda tangan :



Tanggal : 27 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Maxcenta Alem Hafilah
NPM : 0806378560
Program Studi : Administrasi Negara
Judul Skripsi : Analisis Pengawasan Melekat Pimpinan Pada Pegawai di
Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs.Moh. Riduansyah, M.Si ()

Penguji Ahli : Dra. Sri Susilih, M.Si ()

Ketua Sidang : Dra. Rainingsih Hardjo, MA ()

Sekretaris Sidang : Dra. Afiati Indri W, M.Si ()

Ditetapkan di :Depok

Tanggal :27 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur di panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan ridha-Nya dapat diselesaikan skripsi ini tepat waktu. Shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Setelah berhari-hari menulis, berulang kali putus asa dan menjadi pengunjug setia perpustakaan selama beberapa bulan terakhir, akhirnya skripsi ini selesai dengan penuh perjuangan.

Selesainya skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang memberikan semangat, waktu dan perhatiannya. Atas segala perhatian dan waktu yang telah tersita tersebut diucapkan terima kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
3. Drs. Asrori, MA, FLMI, selaku Ketua Program Sarjana Ektensi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, yang telah memberikan petunjuk dalam penyusunan laporan ini;
4. Drs. Mohammad Riduansyah, M.Si., selaku pembimbing skripsi yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini;
5. Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si, selaku pembimbing akademis dan Ketua Program Studi Administrasi Negara Program Sarjana Ektensi Fisip Ui sekaligus Sekretaris Sidang Skripsi, yang telah memberi dukungan dengan penuh perhatian serta petunjuk dalam perbaikan skripsi ini;
6. Dra. Sri Susilih, M.Si yang telah bersedia menjadi Peguji Ahli dalam skripsi dan telah memberikan petunjuk dalam perbaikan skripsi ini;
7. Dra. Rainingsih Hardjo, MA yang telah bersedia menjadi Ketua Sidang serta memberikan dukungan dan masukan dalam perbaikan skripsi ini.
8. Seluruh staf pengajar dan staf sekretariat Ekstensi FISIP UI
9. Seluruh Pejabat Biro Umum dan rekan-rekan Biro Umum yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini

10. Terima kasih kepada Bapak Ibu yang sudah memberikan cinta, doa serta *support*-nya di setiap saat.
11. Semua pihak yang sudah membantu dalam pembuatan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas semua bantuannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, Penulis mengharapkan masukan dan saran dari semua pihak. Akhir kata, Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Depok, Juni 2012
Peneliti



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMISI**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Maxcenta Alem Hafilah
NPM : 0806378560
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISIS PENGAWASAN MELEKAT PIMPINAN PADA
PEGAWAI DI BIRO UMUM
BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN BENCANA**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan/mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 27 Juni 2012

Yang menyatakan



(**Maxcenta Alem H**)

Abstrak

Nama : Maxcenta Alem Hafilah
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Analisa Pengawasan Melekat Pimpinan Pada Pegawai Di
Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana

Skripsi ini berisi tentang pengawasan melekat pimpinan pada pegawai di biro umum BNPB. Tujuannya untuk menjelaskan pelaksanaan pengawasan melekat pimpinan pada pegawai di lingkungan biro umum BNPB. penelitian ini menggunakan pendekatan positivis, deskriptif, dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi, dan studi kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan melekat pimpinan belum berjalan dengan baik, dari empat belas indikator yang ada hanya lima indikator yang memberikan hasil yang baik dan Sembilan indikator lainnya masih kurang dan belum terpenuhi.

Kata Kunci:

Pengawasan, Pengawasan Melekat, Pengawasan di BNPB

Abstract

Nama : Maxcenta Alem Hafilah
Program Studi : Public Administration
Judul : Integrated Supervision Analysis of Leadership in General
Bureau of National Disaster Management Agency

This thesis/research is about inherent surveillance of leaders in public agents. the aim of this research is to analyse inherent surveillance leader towards the staffs of public agents. this reasearch uses positivist approach , descriptive, and it is done by doing indepth interview, observation, and literature study. the outcome of the reasearch shows that inherent surveillance leader has not been proceeded well enough. from the 14 indicators only 5 indicators show the best results, whereas the other nine indicators did not show a good enough achievement.

Keywords:

surveillance , inherent surveillance, surveillance at BNPB

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR DAN BAGAN.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	11
2.1 Tinjauan Pustaka	11
2.2 Kerangka Pemikiran	13
2.2.1 Teori Manajemen.....	13
2.2.2 Teori Pengawasan	15
2.2.2.1 Pengertian Pengawasan.....	15
2.2.2.2 Tujuan Pengawasan.....	16
2.2.2.3 Jenis Pengawasan.....	17
2.2.2.4 Cara Pelaksanaan Pengawasan.....	17
2.2.3 Pengawasan Melekat.....	19
2.2.3.1 Definisi Pengawasan Melekat	19
2.2.3.2 Sarana Pengawasan Melekat.....	20
2.2.3.3 Prinsip-Prinsip Pengawasan Melekat.....	22
2.2.3.4 Cara Pengawasan Melekat	23
2.2.3.5 Tindak Lanjut Dalam Pengawasan Melekat.....	24
2.2.3.6 Indikator Keberhasilan Pengawasan Melekat.....	25
2.3 Operasionalisasi Konsep.....	27
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	29
3.1 Pendekatan Penelitian.....	29
3.2 Jenis Penelitian	29
3.3 Metode Pengumpulan Data	30
3.4 Teknik Analisis Data	31
3.5 Informan Penelitian.....	31
3.6 Batasan Penelitian.....	31
3.7 Keterbatasan Penelitian.....	32

BAB 4 GAMBARAN UMUM.....	33
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	33
4.1.1 Sejarah Singkat.....	33
4.1.2 Visi dan Misi BNPB.....	35
4.1.3 Struktur Organisasi Biro Umum BNPB.....	36
4.1.4 Pengawasan Melekat di Biro Umum.....	38
BAB 5 ANALISIS PENGAWASAN MELEKAT PIMPINAN PADA PEGAWAI DI BIRO UMUM BNPB.....	40
5.1 Sarana Pengawasan Melekat	40
5.1.1 Organisasi.....	40
5.1.2 Kebijakan.....	42
5.1.3 Prosedur Kerja.....	47
5.1.4 Perencanaan.....	50
5.1.5 Pencatatan dan Pelaporan.....	54
5.1.6 Pembinaan Pegawai.....	54
5.2 Pelaksanaan Pengawasan Melekat.....	59
5.2.1 Pemantauan.....	60
5.2.2 Pemeriksaan.....	67
5.2.3 Evaluasi.....	73
5.3 Tindak Lanjut Pengawasan Melekat.....	79
5.3.1 Perbaikan.....	80
5.3.2 Pembinaan.....	82
5.3.3 Pemberian Sanksi.....	83
5.3.4 Pemberian Hukuman.....	84
5.4 Rangkuman Pengawasan Melekat Pada Pegawai di Biro Umum.....	85
BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN.....	87
6.1 Simpulan.....	87
6.2 Saran.....	88

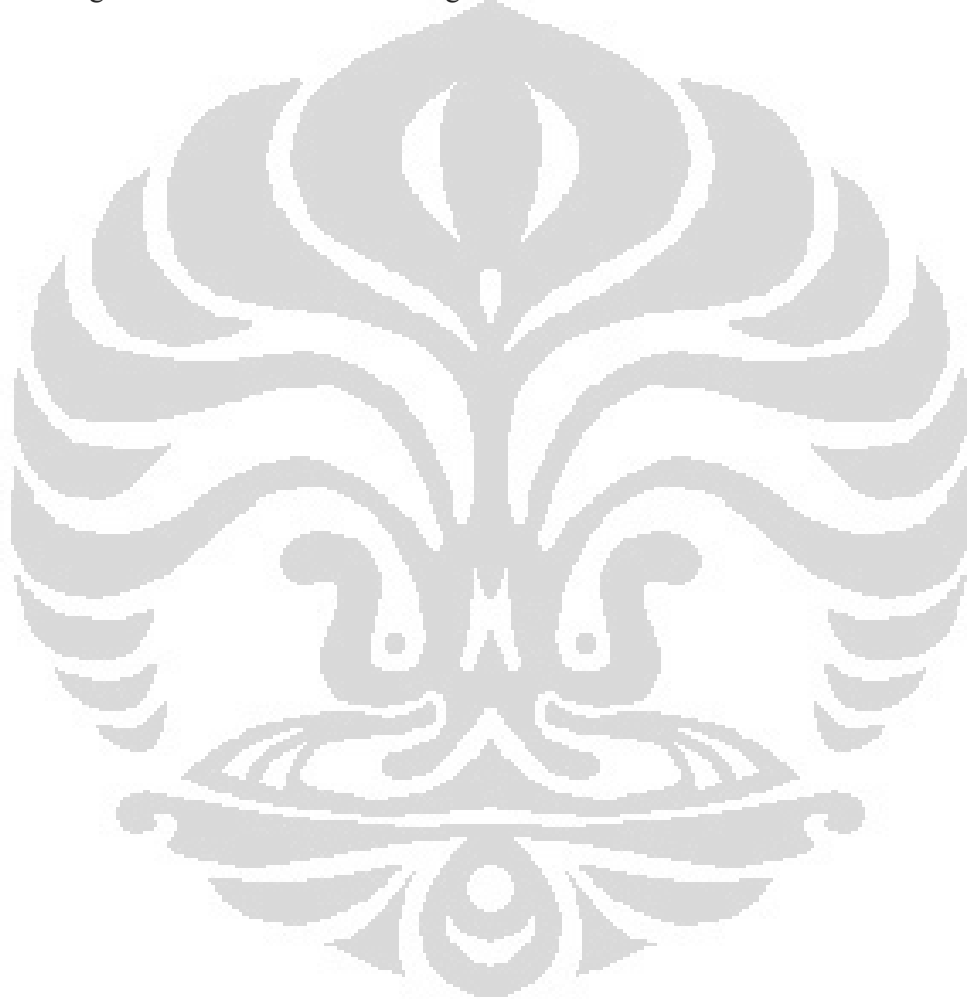
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Pegawai BNPB.....	3
Tabel 1.2	Data Pegawai Biro Umum yang tidak masuk kerja tanpa keterangan.....	4
Tabel 1.3	Data Pegawai Biro Umum yang terlambat masuk kerja dan pulang lebih awal	5
Tabel 2.1	Perbandingan Tiga Penelitian Berdasarkan Objek, Metode Dan Temuan Penelitian	12
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep	28
Tabel 5.1	Jumlah Kebijakan di Biro Umum.....	46
Tabel 5.2	Absensi Pegawai Triwulan 1	58
Tabel 5.3	Rangkuman analisis Pengawasan Melekat Pimpinan pada Pegawai di Biro Umum BNPB	85



DAFTAR GAMBAR DAN BAGAN

Gambar 2.1	Proses Pengawasan Melekat.....	27
Gambar 3.1	Sejarah BNPB.....	29
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Biro Umum BNPB.....	31
Bagan 5.1	Alur Kerja Bagian Rumah Tangga.....	49
Bagan 5.2	Alur Kerja Bagian Kepegawaian.....	50
Bagan 5.3	Alur Penyusunan Perencanaan.....	53
Bagan 5.4	Alur evaluasi kegiatan Biro Umum.....	85



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan daerah yang rawan terjadinya bencana alam. Berdasarkan data bencana alam yang terjadi di Indonesia dari tahun ke tahun terus meningkat sebagaimana dikutip (detiknews.com) dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2010 jumlah kejadian bencana di Indonesia selalu mengalami peningkatan. Bencana yang sering terjadi di Indonesia adalah gempa bumi, letusan gunung berapi dan banjir. Bencana tersebut terjadi karena Indonesia dipengaruhi oleh faktor demografi dan geografi. Faktor geografi Indonesia dikelilingi oleh patahan lempeng Eurasia, indo-australia dan lempeng pasifik, hal ini menyebabkan Indonesia sering di guncang gempa bumi. Terkait penanganan bencana Undang-Undang nomor 24 tahun 2007 tentang penanggulangan bencana mengamanatkan perlu di bentuknya sebuah lembaga non Kementrian yang khusus menangani bencana di Indonesia. Dengan dibentuknya sebuah organisasi yang menangani bencana maka proses penanganan bencana di Indonesia diharapkan dapat diatasi secara cepat dan tepat.

Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins 1994:4). Selanjutnya Robbins menjelaskan alasan orang mendirikan organisasi karena organisasi dapat mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai secara perorangan dan organisasi memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah. Organisasi publik sebagaimana dikutip dalam Ittner dan Larcker (1998, hal 229) mengatakan organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) sebagai salah satu organisasi pemerintah yang menangani hal terkait kejadian kebencanaan mulai dari kegiatan pencegahan, tanggap darurat sampai dengan pemulihan pasca kejadian bencana.

Sebelum terbentuk BNPB penanganan bencana masih mengalami kesulitan, karena penanganan bencana masih di kendalikan oleh kementerian sosial, kementerian kesejahteraan masyarakat, TNI, POLRI dan kementerian atau lembaga terkait lainnya. Sejalan dengan kebutuhan akan penanganan bencana yang cepat dan tepat, maka di bentuk Badan Nasional Penanggulangan Bencana. Semenjak didirikan pada tahun 2008 BNPB sudah menangani sekitar 800 kejadian bencana dari total 1000 kejadian yang berada di lingkup kerja BNPB (sumber, DIBI BNPB Maret 2010).

Sebagai organisasi baru BNPB harus terus memperbaiki kinerjanya sehingga ke depan korban jiwa akibat bencana dapat berkurang. Banyak hal yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja BNPB salah satunya adalah dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang di miliki.

Beberapa fungsi dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia menurut Mangkuprawira adalah program motivasi untuk peningkatan produktifitas kerja, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, prosedur kedisiplinan, dan penilaian kinerja (Mangkuprawira, 2001:18). Dengan adanya acuan fungsi dasar ini diharapkan sumberdaya yang ada dapat di kelola secara lebih baik. Pegawai yang bekerja di badan nasional penanggulangan bencana merupakan pegawai tetap dan pegawai tidak tetap. Malayu mendefinisikan, Pegawai adalah orang penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Pegawai wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian (Malayu, 1997:13). Pegawai tetap disini merupakan pegawai negeri sipil dan Pegawai tidak tetapnya adalah tenaga ahli. Sedangkan Widjaja berpendapat bahwa, Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya Widjaja mengatakan Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha (Widjaja, 1995:5). Badan Nasional Penanggulangan Bencana terus melakukan penambahan pegawai seiring

dengan beban kerja yang semakin banyak. Terlihat pada tabel 1.1 yang ada di bawah ini.

Tabel 1.1
Data Pegawai BNPB

NO	Tahun	Jumlah Pegawai
1	2008	101
2	2009	130
3	2010	215
4	2011	343

Sumber, Bagian Kepegawaian Tahun 2012

Sementara itu pegawai negeri sipil merupakan unsur terpenting dalam organisasi pemerintah dan agar pegawai negeri sipil dapat berfungsi seperti yang di harapkan, maka dalam melaksanakan tugasnya harus disertai dengan disiplin kerja. Karena dengan adanya disiplin kerja dalam diri setiap pegawai maka pelaksanaan kerja senantiasa akan selalu terarah pada pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. Disiplin kerja dapat di definisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadwiryono, 2003: 291). Selanjutnya ketentuan khusus mengenai disiplin pegawai negeri sipil secara terperinci telah diatur dalam peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil, sehingga kewajiban bagi setiap Pegawai Negeri Sipil untuk berlaku disiplin dalam bekerja semakin jelas. Pegawai Biro Umum BNPB termasuk dalam pegawai yang kurang disiplin, hal ini terlihat pada tabel 1.2 dan tabel 1.3.

Tabel 1.2
**Data Pegawai Biro Umum Yang Tidak Masuk Kerja Tanpa
 Keterangan**

NO	Tahun	Jumlah Pegawai menurut unit kerja	Triwulan 1 Pegawai yang tidak masuk kerja	Triwulan 2 Pegawai yang tidak masuk kerja	Triwulan 3 Pegawai yang tidak masuk kerja	Triwulan 4 Pegawai yang tidak masuk kerja
1.	2008	Bagian TU 5 Orang	3	2	2	1
		Bagian Kepegawaian 4 Orang	2	1	2	2
		Bagian Rumahtangga 6 Orang	4	2	2	2
2.	2009	Bagian TU 7 Orang	3	2	4	1
		Bagian Kepegawaian 4 Orang	2	1	1	2
		Bagian Rumahtangga 8 Orang	4	1	2	1
3.	2010	Bagian TU 13 Orang	3	3	2	1
		Bagian Kepegawaian 6 Orang	2	2	2	1
		Bagian Rumahtangga 19 Orang	3	4	3	1
4.	2011	Bagian TU 15 Orang	4	2	1	1
		Bagian Kepegawaian 9 Orang	2	1	1	0
		Bagian Rumahtangga 18 Orang	5	2	0	1

Sumber : Bagian Kepegawaian Tahun 2012

Sedangkan Sondang P. Siagian disiplin merupakan tindakan manajemen mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya (Siagian, 2000 :305). Pada tabel 1.2 telah memberikan gambaran bahwa pegawai Biro Umum sering melakukan hal yang tidak disiplin

dari segi kehadiran, sedangkan tabel 1.3 akan menggambarkan tindakan yang menyimpang yang dilakukan oleh pegawai Biro Umum.

Tabel 1.3

Data Pegawai Biro Umum Yang Terlambat Masuk Kerja Dan Pulang Lebih Awal Tanpa Keterangan

NO	Tahun	Jumlah Pegawai menurut unit kerja	Triwulan 1 Pegawai yang tidak masuk kerja	Triwulan 2 Pegawai yang tidak masuk kerja	Triwulan 3 Pegawai yang tidak masuk kerja	Triwulan 4 Pegawai yang tidak masuk kerja
1.	2008	Bagian TU 5 Orang	3	2	2	2
		Bagian Kepegawaian 4 Orang	3	4	4	4
		Bagian Rumahtangga 6 Orang	5	2	1	2
2.	2009	Bagian TU 7 Orang	3	3	1	0
		Bagian Kepegawaian 4 Orang	3	2	1	1
		Bagian Rumahtangga 8 Orang	2	1	0	0
3.	2010	Bagian TU 13 Orang	2	3	4	5
		Bagian Kepegawaian 6 Orang	3	4	3	0
		Bagian Rumahtangga 19 Orang	10	9	1	13
4.	2011	Bagian TU 15 Orang	3	4	2	2
		Bagian Kepegawaian 9 Orang	1	0	0	0
		Bagian Rumahtangga 18 Orang	2	4	3	1

Sumber, Bagian Kepegawaian Tahun 2012

Dalam menjalankan fungsi pengawasan melekat peran pimpinan sangat dominan. Pimpinan menurut Victor dan Jusuf adalah seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Jadi, peranan pimpinan artinya seseorang mempunyai jabatan dan tugas utama yang harus dilaksanakan dalam memimpin, menuntun dalam lingkungan kerja.

Victor dan Jusuf menjelaskan bahwa peran pimpinan dalam melakukan pengawasan melekat sangat terlihat pada peran pimpinan terhadap bawahannya menjadi bagian penting dari pengawasan melekat karena adanya sarana pengawasan melekat yang diciptakan oleh pimpinan, terlihat dari pimpinan yang terus menerus melakukan pengawasan agar pegawainya secara utuh melaksanakan tugas yang telah diberikan sesuai dengan aturan atau pedoman yang telah ada (Victor dan Jusuf, 1994:100). Seorang pemimpin untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pengawasan melekat mereka perlu mengetahui cara pelaksanaan pengawasan melekat.

Lemahnya pengawasan pimpinan terlihat dalam tabel 1.2 dan 1.3 oleh karena itu setiap pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi perlu dilakukan pengawasan pimpinan, karena pengawasan dimaksudkan sebagai upaya yang sistematis untuk mengamati dan memantau apakah berbagai fungsi, aktivitas dan kegiatan yang terjadi dalam organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak. Berarti inti fungsi ini sedang menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional sedang berlangsung (Siagian, 2002:73).

Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan pengendalian yang efektif dan efisien baik dari segi waktu dan penggunaan sumberdaya yang ada. Pengawasan seperti ini biasa disebut pengawasan melekat. Sejalan dengan John Salindeho menjelaskan bahwa fungsi pengawasan melekat ini erat pada pejabat pimpinan-eksekutif yang berwenang. Dengan begitu kuatnya pengawasan melekat pada jabatan dan pejabat pemangku-jabatan itu, maka ia wajib menyelenggarakan pengendalian dimaksud. Tanpa harus menunggu diperintah lagi, karena pejabat tersebut yang justru harus memerintah demi terwujudnya pengendalian (Salindeho, 1995:11).

Pengawasan merupakan suatu hal yang sangat penting terlebih-lebih dalam Negara-negara berkembang, karena dalam negara berkembang pembangunan dilakukan sangat pesat sedangkan tenaga/personil belum siap mental dalam melaksanakan pembangunan tersebut, sehingga mungkin saja terjadi kesalahan-kesalahan, kecurangan-kecurangan dan kelalaian-kelalaian. Dengan demikian perlu dan sangat penting pengawasan itu diadakan untuk mencapai tujuan yang

telah direncanakan. Hal ini sejalan dengan Inpres Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan, Pengawasan Melekat pada hakekatnya mewajibkan agar setiap atasan langsung atau pejabat pimpinan lainnya langsung mengetahui kegiatan nyata dari setiap aspek serta permasalahan pelaksanaan tugas dalam lingkungan satuan organisasi masing-masing untuk selanjutnya bilamana terjadi penyimpangan dapat langsung mengambil langkah-langkah perbaikan dan tindakan sepenuhnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 46 Tahun 2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan melekat, dijelaskan bahwa pengawasan melekat merupakan salah satu bentuk pengendalian aparat pemerintah di setiap instansi dan satuan organisasi dalam meningkatkan mutu kinerja di dalam lingkungan tugasnya masing-masing agar tujuan instansi/organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pengawasan melekat dapat diwujudkan melalui kegiatan Pemantauan, Pemeriksaan dan Penilaian yang dilakukan pimpinan kepada para bawahannya.

Zweig dalam Prawirosentono menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan. Dalam hal ini, seorang pegawai harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik, sedang atau kurang. Pegawai akan terdorong untuk berperilaku baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) dibawah standard (Prawirosentono, 1999:214). Hal ini sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan pada salah satu pejabat eselon tiga di lingkungan biro umum, mengenai pentingnya pengawasan melekat untuk meningkatkan kinerja pegawai

“ Begini ya mas, menurut saya pengawasan melekat menjadi penting karena staf dapat diawasi langsung kerjanya dan dapat langsung mengingatkan ketika pegawai tersebut melakukan hal yang tidak sesuai dengan pekerjaannya, terlebih lagi BNPB kan badan baru, disiplin pegawai masih rendah ” (wawancara tanggal, 20 Maret 2011)

Selain itu Kinerja BNPB pada saat ini masih dirasa kurang, hal ini terlihat kecepatan dan ketepatan dalam melakukan koordinasi pada saat terjadi bencana hal ini pemberitaan (*okezone.com*) dalam wawancaranya dengan wakil ketua DPR –RI priyo budi santoso, 2010. Berdasarkan penjelasan di atas tersebut maka penulis tertarik untuk mengetahui lebih mendalam tentang pelaksanaan pengawasan melekat yang terjadi di Biro Umum terkait dengan kinerja individu pegawai dalam mendukung tercapainya target pelayanan bencana yang cepat, tepat, efektif dan efisien.

1.2 Pokok Masalah

Banyaknya permasalahan dalam penanggulangan bencana di Indonesia menyebabkan perlunya diadakan perbaikan atas kinerja penanggulangan bencana. Perbaikan kinerja di bidang penanggulangan bencana tidak terlepas dari kinerja pegawai yang berada di bidang penanggulangan bencana. Untuk memperbaiki kinerja pegawai dapat dilakukan melalui beberapa cara, salah satunya melalui pengawasan melekat atasan kepada stafnya, dengan peningkatan pengawasan melekat atasan kepada stafnya di harapkan kinerja pegawai memberikan hasil yang baik. Berangkat dari latarbelakang yang dikemukakan oleh penulis, maka dapat dirumuskan permasalahan yang menjadi topik penulisan yaitu: Untuk mengetahui. Bagaimana pelaksanaan pengawasan melekat pimpinan pada pegawai di lingkungan Biro Umum BNPB ?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan hal pokok yang harus ada terlebih dahulu sebelum seseorang melaksanakan kegiatan penelitian. Oleh karena itu, dengan merumuskan tujuan diharapkan dapat memberikan arah yang jelas bagi peneliti dalam melangkah.

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah untuk menjelaskan pelaksanaan pengawasan melekat atasan di lingkungan Biro Umum BNPB.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Departemen Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, terutama kajian mengenai peningkatan SDM dan perbaikan SDM dalam pengawasan melekat pimpinan. Selain itu bisa memberikan pengalaman untuk memperluas dan mengembangkan wawasan berpikir, sehingga dapat memberikan manfaat bagi penelitian sejenis di masa akan datang.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat berupa sumbangan pemikiran bagi organisasi pemerintah, para pejabat sebagai bahan pertimbangan dan referensi dalam mengimplementasikan sekaligus memecahkan permasalahan yang berkaitan dengan Pelaksanaan Pengawasan Melekat yang dilakukan oleh pimpinan khususnya pimpinan dalam organisasi pemerintah.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi dimaksudkan agar terdapat tata urutan dalam penulisan. Sistematika penulisan skripsi merupakan rangkaian urutan-logis dan teratur dalam suatu kerangka acuan. Pemberian sistematika penulisan dimaksudkan untuk mempermudah pemahaman isi dari suatu hasil penelitian yang mempunyai bobot tertentu. Sistematika dalam penulisan ini terbagi atas 6 (enam) bab, antara lain:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisikan pemaparan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, Batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini berisikan tinjauan pustaka berupa penelitian yang dilakukan peneliti lainnya dan kerangka pemikiran yang uraian mengenai teori-teori yang berkaitan dengan topik penulisan.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB 4 GAMBARAN UMUM INSTANSI BNPB

Bab ini berisikan tentang penjelasan sejarah singkat BNPB, tugas dan fungsi organisasi BNPB serta pengawasan atasan kepada staf yang diterapkan pada Biro Umum.

BAB 5 ANALISIS PENGAWASAN MELEKAT PIMPINAN PADA PEGAWAI DI BIRO UMUM BNPB

Bab ini berisi tentang analisis mengenai penerapan pengawasan melekat pimpinan pada pegawai di biro umum BNPB. Bab ini memperbandingkan praktik pengawasan melekat pimpinan pada pegawai di biro umum BNPB dengan teori yang digunakan.

BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan analisis pada bab 5 sehingga permasalahan dalam penelitian dapat terjawab. Masukan yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut diuraikan pada bagian saran.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian ini penulis telah meninjau karya akademis yang lain terkait dengan pengawasan dan kinerja. Karya akademis tersebut adalah skripsi yang berjudul Peran Pimpinan Dalam Melaksanakan Pengawasan Melekat di Kantor Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur yang ditulis oleh Dwi Wahyuningsih. Penelitian tersebut menelaah tentang pelaksanaan Peran Pimpinan Dalam Melaksanakan Pengawasan Melekat di kantor Dinas Tenaga Kerja Propinsi Jawa Timur.

Penelitian kedua yang akan menjadi tinjauan adalah penelitian Elisabeth Respati R. yang berjudul analisis pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pengawasan Melekat, dan pendidikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Badan Informasi dan Komunikasi Kota Surakarta. Penelitian ini mengungkapkan dari data yang telah di uji, faktor pengawasan mempunyai kontribusi yang paling kuat dalam mempengaruhi Prestasi Kerja.

Kedua penelitian tersebut akan dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan peneliti sendiri yang berjudul analisis Pengawasan Melekat Pimpinan pada Pegawai di Biro Umum BNPB. Di penelitian ini akan menganalisis pengawasan melekat yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai berdasarkan teori-teori manajemen dan teori-teori pengawasan melekat.

Objek penelitian dalam penelitian pertama adalah Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian Keuangan, Tata Usaha, Penyusunan Program dan 3 orang staf dari masing-masing Sub Bagian hal ini di lakukan karena keterbatasan peneliti. Sedangkan objek penelitian dalam penelitian kedua adalah seluruh pegawai badan informasi dan komunikasi kota surakarta. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan oboek penelitian antara penelitian pertama dan penelitian kedua karena metode penelitian yang bernbeda. Sedangkan, objek dalam penelitian ini adalah seluruh Pejabat yang berada di unit kerja Bagian Tata Usaha, Bagian Rumah Tangga dan Bagian Kepegawaian di lingkup Biro Umum BNPB.

Tabel 2.1
Perbandingan Tiga Penelitian Berdasarkan Objek, Metode dan Temuan
Penelitian

No	Keterangan	Penelitian Dwi Wahyuningsih	Penelitian Elisabeth Respati R	Penelitian Maxcenta Alem H
1	Judul	Peran Pimpinan Dalam Melaksanakan Pengawasan Melekat di Kantor Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur Tahun 2010	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pengawasan Melekat, dan pendidikan terhadap Prestasi Kerja Pegawai di Badan Informasi dan Komunikasi Kota Surakarta Tahun 2005	Analisis Pengawasan Melekat Pimpinan Pada Pegawai Di Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana
2	Objek penelitian	Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian Keuangan, Tata Usaha, Penyusunan Program dan 3 orang staf dari masing-masing Sub Bagian	Seluruh pegawai badan informasi dan komunikasi kota Surakarta	Seluruh pejabat Biro Umum BNPB
3	Metode Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan Kualitatif • Penelitian deskriptif (berdasarkan tujuan penelitian) • Teknik dokumen dan wawancara (berdasarkan teknik pengumpulan data) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan kuantitatif • Penelitian eksplanatif (berdasarkan tujuan penelitian) • Teknik survei (berdasarkan teknik pengumpulan data) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan Positivis • Penelitian deskriptif (berdasarkan tujuan penelitian) • Teknik dokumen dan wawancara (berdasarkan teknik pengumpulan data)
4	Temuan penelitian	Pimpinan sangat berperan dalam pengawasan melekat di Kantor Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur.	Faktor pengawasan mempunyai kontribusi paling kuat dalam mempengaruhi prestasi kerja	

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Teori Manajemen

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain Terry (dalam Winardi, 2010:6). Sedangkan Trewathn dan Newport dalam Winardi menjelaskan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta mengawasi aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya alam dalam hal mencapai sasaran secara efektif (Winardi, 2010:4). Sekalipun definisi-definisi spesifik tentang manajemen berbeda-beda, manajemen mencakup 4 fungsi yaitu :

a. *Planning* (perencanaan)

Planning atau perencanaan adalah aktivitas menetapkan tujuan dan tindakan-tindakan secara menyeluruh untuk mengarahkan sumber daya manusia serta sumber daya alam untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Dalam menyusun sebuah rencana diperlukan kemampuan meramalkan dan memvisualisasikannya. Pentingnya kemampuan meramalkan, karena dengan imajinasi dapat diperkirakan hambatan-hambatan yang mungkin di jumpai. Dengan demikian dalam pelaksanaannya kelak dapat di ambil tindakan dengan segera, apabila ternyata membentur rintangan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan jembatan yang menghubungkan rencana dengan pelaksanaan, yakni penggerakan atau pelaksanaan orang-orang yang akan dilibatkan dalam pencapaian tujuan. Pengorganisasian adalah kegiatan membagi-bagikan tugas kepada komponen-komponen aktivitas di antara para anggota kelompok. Di sini “ *the right man ini the right place*” memegang peranan yang sangat penting, sebab efektifitas dan efisiensi banyak ditentukan oleh ketepatan orangnya. Efektif berarti berhasil mencapai tujuan seraya memuaskan hati semua pihak yang dilibatkan dalam pencapaian tujuan tersebut. Efisiensi berarti ketepatan dalam mencapai tujuan dengan biaya

yang telah di tetapkan. Dalam pengorganisasian tersebut pengelompokan dan pendistribusian tugas dilakukan sedemikian rupa, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan nanti tidak terjadi benturan-benturan psikologis di kalangan para komponen aktivitas dan tidak terjadi tumpang tindih dalam penggarapan tugas, dengan demikian dapat diciptakan koordinasi yang intergratif, suatu kerjasama yang terpadu berdasarkan mekanisme kerja yang mapan.

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Pelaksanaan berarti upaya mengerahkan sambil merasangi para anggota kelompok agar melaksanakan tugasnya dengan semangat. Pelaksanaan ini meliputi upaya-upaya: memimpin, membimbing dan mengarahkan sedemikian rupa, sehingga para anggota kelompok itu mempunyai otoritas dan kreativitas dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

d. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah tindakan memeriksa atau mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan para anggota kelompok sesuai dengan rencana. Pengawasan itu perlu dilaksanakan untuk memperoleh kepastian bahwa pekerjaan yang dilakukan mereka, selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan perasaan puas.

Orang yang melakukan manajemen disebut manajer, dengan kata lain bahwa manajer adalah orang-orang yang mencapai tujuan melalui orang lain. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Manajer mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan. Manajer melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Organisasi adalah suatu unit sosial yang dikordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relative bersama. Berdasarkan definisi ini perusahaan manufaktur dan jasa adalah organisasi, demikian pula sekolah, rumah sakit, masjid, kantor polisi dan badan pemerintah lokal, negara bagian dan federal. Orang-orang yang mengawasi kegiatan orang

lain dan yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan dalam organisasi ini adalah manajer (Robbin 2001:2).

Manajemen bukanlah tanggung jawab beberapa anggota sesuatu organisasi, karena itu merupakan pekerjaan semua individu yang perkerjaan mereka bersangkutan paut dengan tindakan mencapai sasaran melalui pengkoordinasian sumber-sumber daya yang tersedia.

2.2.2 Teori Pengawasan

2.2.2.1 Pengertian Pengawasan

Pengertian pengawasan menurut Siagian adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan dari seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang di lakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan (Siagian, 1990:135). Sedangkan Menurut Nawawi pengawasan adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk mengetahui kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan, agar dapat diperbaiki oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi, demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya (Nawawi, 1994:8).

Pakar lain Victor dan Jusuf mendeskripsikan pengawasan adalah setiap usaha dan tindakan dalam rangka untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas yang dilaksanakan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai, dalam definisi tersebut juga terdiri dari dua bagian: pertama menggambarkan wujud dari kegiatan, kedua menggambarkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai oleh pengawas tersebut (Victor dan Jusuf, 1994:21). Sejalan dengan pendapat para pakar di atas, Halsey menjelaskan pengawasan ialah melakukan sesuatu terhadap orang-orang yang bekerja supaya mereka menjalankan tugas yang dibebankannya dengan baik (Halsey, 1994:2).

Definisi lain pengawasan diartikan sebagai penyelia dari kata selia yang memiliki arti 'teratur rapih' dan menyelia yang artinya 'melihat' atau 'mengawasi'. Jabatan penyelia dapat diartikan sebagai manajer umum

berada di bawah koordinasi manajer menengah. Tugas dari penyelia adalah merencanakan, memotivasi, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan karyawan non manajerial pada tingkat operasional dari organisasi (Bittel dan Newstrom, 1994:4). Menurut Siagian Pengawasan melekat memiliki maksud sebagai instrument untuk mengubah perilaku disfungsi atau penyimpangan, bukan untuk serta merta mengenakan sanksi atau hukuman. Sasaran utamanya adalah untuk menemukan apa yang tidak beres dalam pelaksanaan berbagai kegiatan operasional dalam organisasi (Siagian 2002:73).

Dari beberapa definisi di atas penulis menyimpulkan, bahwa pengawasan adalah proses untuk menjaga kegiatan terarah untuk mencapai tujuan yang di kehendaki sesuai dengan ketentuan yang berlaku, bila terjadi penyimpangan dapat diambil tindakan koreksi.

2.2.2.2 Tujuan Pengawasan

Setelah menguraikan mengenai definisi pengawasan sebagaimana dimaksud di atas, dikemukakan bahwa tujuan pengawasan menurut Situmorang dan Juhir adalah :

1. Agar terciptanya aparatur pemerintah yang bersih dan berwibawa yang didukung oleh suatu sistem manajemen pemerintah yang berdaya guna dan berhasil guna serta ditunjang oleh partisipasi masyarakat yang konstruksi dan terkendali dalam wujud pengawasan masyarakat (*control social*) yang obyektif, sehat serta bertanggungjawab.
2. Agar terselenggaranya tertib administrasi di lingkungan aparatur pemerintah, tumbuhnya disiplin kerja yang sehat. Agar adanya kelugasan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau kegiatan, tumbuhnya budaya malu dalam diri masing-masing aparat, rasa bersalah dan rasa berdosa yang lebih mendalam untuk berbuat hal-hal yang tercela terhadap masyarakat dan ajaran agama, (Situmorang dan Juhir 1994:26-27). Selanjutnya, pengawasan itu secara langsung juga bertujuan untuk :

- a. Menjamin ketetapan pelaksanaan sesuai dengan rencana, kebijaksanaan dan perintah;
- b. Menertibkan koordinasi kegiatan-kegiatan;
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan;
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan;
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi.

2.2.2.3 Jenis Pengawasan

Pengawasan dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai hal, Menurut subyek yang melakukan pengawasan, dalam sistem administrasi Negara Republik Indonesia di kembangkan 4 macam pengawasan:

- a. Pengawasan melekat (Waskat), yaitu pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang dipimpinnya.
- b. Pengawasan Fungsional (Wasnal), ialah pengawasan yang dilakukan oleh aparat yang tugas pokoknya melakukan pengawasan, seperti Itjen, BPKP dan BPK.
- c. Pengawasan legislative (Wasleg), yaitu pengawasan yang dilakukan oleh lembaga perwakilan Rakyat baik dipusat (DPR) maupun di daerah (DPRD). Pengawasan jenis ini merupakan pengawasan politik
- d. Pengawasan masyarakat (Wasmas), ialah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, seperti yang dilakukan oleh LSM atau yang termuat dalam media massa (LAN, 1996: 160).

2.2.2.4 Cara pelaksanaan Pengawasan

Menurut cara pelaksanaannya, dapat dibedakan antara pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung sebagaimana di jelaskan dalam buku Lembaga Administrasi Negara:

- a. Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan berlangsung, yaitu yang mengadakan inspeksi dan pemeriksaan.
- b. Pengawasan tidak langsung, yaitu pengawasan yang dilaksanakan dengan mengadakan pemantauan dan pengkajian laporan dari pejabat/satuan kerja yang bersangkutan, aparat pengawas fungsional, pengawas legislative dan pengawas masyarakat, (LAN, 1996:161).

Sedangkan menurut Manullang terdapat beberapa cara pengawasan (Manullang, 2004:178-180) yaitu:

1. Pengawasan Melalui Peninjauan Pribadi

Peninjauan Pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan ini mengandung segi kelemahan, bila timbul prasangka dari bawahan. Cara seperti ini membawa kesan kepada bawahan bahwa mereka diamat-amati secara keras dan kuat sekali. Sebagai alasan karena dengan cara ini kontak langsung atasan dengan bawahan dapat dipererat.

2. Pengawasan Melalui Laporan Lisan

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang tertentu yang dapat member gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui, terutama tentang hasil sesungguhnya (*actual result*) yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara ini kedua belah pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakannya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

3. Pengawasan Melalui Laporan Tertulis

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat membaca apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

4. Pengawasan Melalui Laporan Kepada Hal-hal yang bersifat khusus

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian atau *Control by Exception* adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

2.2.3 Pengawasan Melekat.

2.2.3.1 Definisi Pengawasan Melekat

Agar langkah-langkah manajemen pengawasan menjadi mudah, maka diperlukan sistem pengawasan. Pengawasan melekat yang biasanya disingkat (Waskat) menurut Victor dan Jusuf adalah pengawasan yang otomatis timbul pada saat melakukan tindakan dalam melaksanakan tanggung jawab seorang pejabat/petugas di dalam suatu sistem pengendalian manajemen. Pengawasan melekat di harapkan dapat mencegah terjadinya sesuatu yang tidak diinginkan yang telah ditentukan dalam kerangka sistem pengendalian manajemen, sehingga daya kerjanya bersifat pencegahan atau preventif, (Victor dan Jusuf 1994:71).

Sedangkan Amin dan Mufhan menjelaskan pengawasan melekat merupakan serangkaian kegiatan bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan tersebut berjalan

secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Amin dan Mufhan, 2006:25). Sementara Bohari mendefinisikan pengawasan melekat berupa tindakan atau kegiatan atas usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, yang harus dilakukan sendiri oleh setiap pimpinan organisasi yang bagaimanapun juga tindakan atau usaha inilah yang dianggap paling tepat untuk menamakan pengawasan atasan langsung (Bohari, 1986:77).

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara efektif dan efisien oleh pimpinan unit atau atasan organisasi kerja terhadap seluruh sumber kerja untuk mengetahui berbagai kekurangan, kelemahan, supaya dapat diperbaiki atau diusulkan untuk diperbaiki oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi demi tercapainya tujuan yang sudah dirumuskan sebelumnya.

2.2.3.2 Sarana Pengawasan Melekat.

Setiap atasan langsung dalam melaksanakan pengawasan melekat harus mengetahui secara tepat sarana yang sekaligus menjadi sasarannya. Dewasa ini masih tampak gejala bahwa pada umumnya atasan langsung tidak mengetahui sarana dan sasaran pengawasan melekat yang tepat untuk dilaksanakan, sehingga pengawasan tersebut masih kurang atau bahkan ada yang tidak dilaksanakan, meskipun tidak berarti pengawasan itu belum dilaksanakan.

Menurut Nawawi terdapat enam sarana dalam pengawasan melekat.

Di antaranya:

1. Organisasi, yang dimaksudkan disini memiliki beberapa prinsip seperti:
 - a. Pembidangan kerja yang diwujudkan sebagai unit kerja untuk menampung sejumlah pekerjaan sejenis.
 - b. Berdasarkan pembagian menjadi unit kerja itu, selanjutnya tanggung jawab harus dibagi-bagi.

- c. Setiap petugas pelaksanaan harus mengetahui secara jelas wewenang dalam mengambil keputusan atau tindakan.
 - d. Setiap tugas dan tanggung jawab harus diuraikan dan didefinisikan secara jelas, agar tidak terjadi penyelewengan dan penyalahgunaan wewenang.
 - e. Penyampaian tanggung jawab kepada atasan harus mencakup cara pelaksanaannya dan hasil-hasil yang ingin dicapai.
 - f. Organisasi harus cukup fleksibel untuk memungkinkan sinkronisasi dan perubahan struktur yang diperlukan.
2. Kebijakan, dalam pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, meskipun sudah ada peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang harus dilaksanakan dan dipatuhi atau perencanaan kerja yang telah disusun. Kebijakan dapat dirumuskan dalam setiap peraturan yang mengharuskan membimbing atau melakukan pembatasan pada tindakan.
 3. Prosedur kerja, prosedur kerja disusun untuk memberikan petunjuk yang jelas tentang langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menyelesaikan kegiatan. Prosedur kerja berbentuk tertulis sederhana dan mudah dimengerti oleh pihak pengguna.
 4. Perencanaan, pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan bukanlah pekerjaan urakan dan asal jadi. Setiap pekerjaan, terutama yang memerlukan dana dari sumber keuangan negara harus direncanakan secara teliti, cermat dan terarah pada pencapaian tujuan yang dikehendaki.
 5. Pencatatan dan Pelaporan, adapun yang dimaksudkan dengan pencatatan adalah metode pengendalian finansial yang terpenting terhadap kegiatan dan sumberdaya. Pencatatan disesuaikan dengan penugasan tanggung jawab mengenai masing-masing kegiatan. Pencatatan juga merupakan landasan bagi pelaporan dan sarana bagi penilaian kegiatan. Untuk memperoleh kejelasan, maka pencatatan hasil kerja dan pelaporan perlu berdasarkan fakta, melalui prosedur kerja yang telah ditentukan, tepat waktu dan teratur, meliputi tahapan dan waktu yang telah ditentukan.

6. Pembinaan personil, salah satu fungsi manajemen yang penting adalah memberikan tugas dan kewajiban para pegawai yang mampu melaksanakannya. Setiap pegawai sebagai aparatur pemerintah adalah pelaksana negara yang mempunyai hak dan kewajiban tertentu. Apabila kewajiban dijalankan dengan baik dan haknya dipenuhi maka tugas-tugas penyelenggaraan pemerintah akan berlangsung secara efektif dan efisien.

Keenam unsur tersebut merupakan unsur yang statis dan karena itu harus dioperasikan dilingkungan satuan kerja (Nawawi, 1994:44).

2.2.3.3 Prinsip-Prinsip Pengawasan Melekat.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan mempunyai arti luas yang bersifat menyeluruh, yang didalamnya tercakup kegiatan pengendalian, pemeriksaan dan penilaian terhadap semua kegiatan dalam organisasi. Oleh karena pengawasan tersebut mempunyai sifat menyeluruh dan luas perlu adanya prinsip-prinsip pengawasan, yang dapat di patuhi dan dijalankan dalam melaksanakan pengawasan tersebut. Adapun prinsip-prinsip pengawasan melekat menurut Victor dan Jusuf adalah:

- a. Bahwa pada dasarnya pengawasan melekat dilakukan secara berjenjang. Namun, setiap pimpinan pada saat-saat tertentu dapat melakukan Pengawasan Melekat pada setiap jenjang yang ada dibawahnya.
- b. Pengawasan melekat harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan secara sadar dan wajar sebagai salah satu fungsi manajemen yang penting dan tak terpisahkan dari perencanaan pengorganisasian dan pelaksanaan.
- c. Pengawasan melekat lebih diarahkan pada usaha pencegahan terhadap penyimpangan, karena itu perlu sistem yang jelas yang dapat mencegah terjadinya penyimpangan. Dalam pelaksanaan fungsi manajemen perlu dilakukan pengawasan melekat untuk menjamin agar tujuan dapat dicapai secara efisien dan efektif. Berbagai kegiatan pelaksanaan memerlukan pula pengawasan dalam rangka penyempurnaan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan itu sendiri. Lebih dari

itu hasil pengawasan juga dipergunakan untuk menyempurnakan sistem pengawasan.

- d. Pengawasan melekat harus bersifat membina, karena itu penentu adanya suatu penyimpangan harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan penyimpangan tersebut harus di deteksi secara dini. Tindak lanjut terhadap temuan-temuan dalam pengawasan melekat harus dilakukan secara tepat dan tertib, didasarkan pada penilaian yang obyektif melalui analisis yang cermat sesuai dengan kebijaksanaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku termasuk tindak lanjut yang berupa penghargaan bagi bawahan yang berprestasi baik.
- e. Pengawasan melekat harus merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai kegiatan rutin sehari-hari dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan.
- f. Pengawasan melekat harus dilaksanakan dengan menggunakan sistem tertentu.
- g. Pengawasan melekat merupakan pengawasan yang pokok sedangkan pengawasan-pengawasan lainnya menunjang keberhasilan pengawasan melekat (Victor dan Jusuf 1994: 76).

Pada prinsipnya pengawasan melekat untuk menghindari akibat dan ulah para pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pengawasan atasan langsung yang dilakukan melalui fungsi pengawasan melekat, merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting di samping perencanaan dan pelaksanaan.

2.2.3.4 Cara Pelaksanaan Pengawasan Melekat

Dalam meningkatkan dan menyempurnakan pelaksanaan pengawasan melekat, sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana dan program kerja dari unit kerja. Secara keseluruhan sistem pelaksanaan pelaksanaan pengawasan melekat dimulai dari kegiatan penyusunan rencana yang meliputi kegiatan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan yang

telah direncanakan. Adapun Pengawasan melekat dapat di lakukan melalui beberapa cara, sebagaimana di jelaskan dalam buku LAN

1. Menciptakan sarana atau sistem kerja berdasarkan kewenangan yang dimiliki sehingga pelaksanaan tugas berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang berlaku.
2. Memantau, mengamati dan memeriksa pelaksanaan tugas agar berjalan sesuai dengan rencana dan ketentuan yang berlaku secara berdaya guna dan berhasil guna.
3. Mengidentifikasi dan menganalisa gejala-gejala dan penyimpangan serta kesalahan yang terjadi, menentukan sebab dan akibatnya serta cara mengatasinya.
4. Merumuskan tindak lanjut dan mengambil langkah-langkah yang tepat sesuai dengan kewenangannya dengan memperhatikan kewenangan pejabat/instansi yang terkait.
5. Menjalin kerjasama dengan aparat pengawasan fungsional dan pengawasan-pengawasan lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pengawasan melekat.
6. Meminta laporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas bawahan.
7. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaan tugas bawahan.
8. Membina bawahan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik (LAN 1997; 175-176).

2.2.3.5 Tindak Lanjut Dalam Pengawasan Melekat

Sebagai diketahui bahwa tujuan pengawasan melekat tidak berakhir pada perolehan temuan oleh atasan langsung dari hasil pemantauan, pemeriksaan atau evaluasinya terhadap bawahannya semua temuan itu hanya akan bermanfaat jika di tindak lanjuti oleh atasan tersebut. Victor dan Jusuf membedakan sebagai berikut:

- a. Tindak lanjut yang bersifat Prefentif, adapun yang dimaksud dengan tindak lanjut yang bersifat prefentif yakni usaha

pencegahan terjadi penyalahgunaan wewenang, dan berbagai penyelewengan lainnya dengan melakukan penyempurnaan unsur aparatur di bidang kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan untuk menjamin kelacaran pelaksanaan setiap tugas umum pemerintahan. Adapun tindak lanjut yang bersifat preventif terdiri dari, penyempurnaan terhadap bidang kelembagaan, penyempurnaan terhadap ketatalaksanaan dan yang terakhir adalah penyempurnaan terhadap bidang kepegawaian.

- b. Tindak lanjut yang bersifat Represif, tindak lanjut ini berupa penindakan terhadap perbuatan korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan negara serta berbagai penyelewengan lainnya. Tindakan penyelesaian ini dilakukan sesuai dengan batas-batas wewenang yang dilimpahkan pada pejabat atau pegawai yang memiliki legitimasi sebagai atasan, adapun yang mencakup atau termasuk tindakan represif antara lain berupa tindakan administrasi, tindakan perdata, tindakan pidana (Victor dan Jusuf, 1994:120).

2.2.3.6 Indikator Keberhasilan Pengawasan Melekat

Salah satu indikator keberhasilan suatu organisasi pemerintah dalam mencapai tujuannya dapat ditentukan oleh keberhasilan pengawasan melekat. Jika pengawasan melekat telah berhasil dengan baik, maka pengawasan melekat menjadi perilaku yang melekat dalam tata kerja pelaksanaan kegiatan dan menjadi kultur aparatur pemerintah. Keberhasilan pengawasan melekat itu sendiri dapat dilihat dari berbagai indikator. Victor dan Jusuf memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Indikator meningkatnya disiplin, prestasi dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas antara lain dapat tercapai dari tingkat kehadiran meningkat, berkurangnya tunggakan kerja rencana yang disusun dapat menggambarkan adanya sasaran yang jelas dan dapat diukur terlihat kaitan antara rencana dengan program dan anggaran, tugas dapat selesai sesuai dengan rencana, baik dilihat dari aspek fisik maupun biaya.

- b. Indikator berkurangnya penyalahgunaan wewenang.
- c. Indikator berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar.
- d. Indikator cepatnya penyelesaian perijinan dan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat.
- e. Indikator cepatnya pengurusan kepegawaian (Victor dan Jusuf 1994:150).

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan akan dipengaruhi oleh keberadaan seluruh komponen yang dimiliki organisasi. Salah satu komponen tersebut yaitu pegawai. Pegawai merupakan sumberdaya manusia yang mempunyai kedudukan penting dalam organisasi. Pegawai berperan sebagai penggerak dalam penyelenggaraan setiap kegiatan organisasi. Namun, para pegawai sebagai manusia biasa tidak menutup kemungkinan melakukan penyimpangan baik disengaja maupun tidak disengaja. Oleh karena itu, setiap pegawai yang ada harus dikondisikan agar dapat bekerja dengan baik dan salah satu caranya dapat dilakukan melalui pengawasan melekat, sebagai mana yang diketahui bahwa tujuan dari pengawasan yaitu untuk memantau, menilai dan memperbaiki kinerja pegawai. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Anwar yang menjelaskan bahwa penampilan itu hanya dapat diketahui dengan baik berdasarkan suatu proses penilaian, jika semua tugas akan dilaksanakan oleh seseorang benar-benar dapat dijalankan dengan baik dapat menggambarkan suatu keseluruhan tugas organisasi yang bersangkutan (Anwar, 1994:43). Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa baik tidaknya kinerja pegawai dapat dilihat melalui proses penilaian dan salah satunya dilakukan melalui pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan.

Sedangkan Nawawi melihat keberhasilan pengawasan melekat melalui proses secara keseluruhan, yaitu melihat dari sarana pengawasan dalam hal ini sasaran dari pengawasan, pengawasan melekatnya dan hasil pengawasan melekatnya yang menciptakan efisiensi dan efektifitas. Secara keseluruhan digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 2.1

PROSES PENGAWASAN MELEKAT dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber: Handari Nawawi Proses pengawasan secara keseluruhan, 1994:61.

2.3 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep merupakan penggambaran prosedur untuk memasukan unit-unit ke dalam kategori-kategori (Prasetyo dan Jannah, 2011:90) untuk memperjelas penelitian ini, operasionalisasi konsep akan disajikan di bawah ini yang dapat menjadi jembatan dalam menghubungkan rangkaian penjelasan teoritis dengan instrument penelitian. Di dalam penelitian ini akan dilihat proses pengawasan melekat yang dilakukan pimpinan terhadap Pegawai Biro Umum BNPB.

Konsep yang digunakan dalam penelitian adalah konsep pengawasan, sehingga variabel yang akan di teliti adalah turunan dari konsep tersebut, yaitu pengawasan melekat. Pengawasan melekat memiliki 3 dimensi, yaitu sarana pengawasan, proses pengawasan melekat dan yang terakhir adalah tindak lanjut pengawasan melekat (koreksi). Untuk menjelaskan masing-masing dimensi itu, beberapa indikator atau petunjuk di munculkan. Dimensi sarana pengawasan memiliki 6 indikator, sedangkan dimensi proses pengawasan melekat memiliki 3 indikator dan dimensi tindak lanjut pengawasan melekat memiliki 4 indikator.

Untuk memperjelas batasan masing-masing dimensi tersebut, maka akan dijabarkan ke dalam definisi operasionalisasi konsep yang mengacu pada teori Handari Nawawi tentang pengawasan melekat pada tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator
Pengawasan	Pengawasan melekat	Sarana Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi 2. Kebijakan 3. Prosedur kerja 4. Perencanaan 5. Pencatatan dan laporan 6. Pembinaan pegawai
		Pelaksanaan Pengawasan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemantauan 2. Pemeriksaan 3. Evaluasi
		Tindak lanjut Pengawasan (koreksi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. perbaikan 2. pembinaan 3. sanksi 4. hukuman

Sumber: Handari Nawawi Proses Pengawasan Melekat, 1994:61

BAB 3

METODE PENELITIAN

Penelitian adalah suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usaha mana dilakukan dengan menggunakan metode-metode karya ilmiah (Hadi, 2000:3). Sedangkan Arikunto berpendapat metode penelitian adalah cara yang akan digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya (Arikunto, 2002:136). Dalam bab metode penelitian ini terdiri dari pendekatan penelitian, jenis penelitian, Informan Penelitian dan Operasionalisasi Konsep.

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan cara peneliti melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial yang didasari oleh asumsi dasar dari ilmu social (Prasetyo dan Janah, 2011:18) dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan positivis sebagai metode atau cara peneliti untuk mengabarkan dan menelaah kajian teori yang ada dengan kajian studi kasus yang ada di lapangan.

Pendekatan positivis didefinisikan sebagai metode yang tersusun untuk mengkombinasikan logika deduktif dengan pengamatan empiris terhadap perilaku individual guna menemukan dan menegaskan sejumlah kemungkinan hukum sebab akibat yang dapat digunakan untuk menarik generalisasi kemungkinan hukum sebab akibat yang dapat digunakan untuk menarik generalisasi dari aktivitas manusia (Neuman, 2006:82). Peneliti mencoba untuk menemukan pemahaman atas realitas sosial dalam bentuk studi kasus yang akan dilakukan melalui pengkajian teori yang terkait.

3.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuannya penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena sosial yang berisi gambaran masyarakat, gambaran suatu gejala tertentu, atau hubungan dua gejala atau lebih (Soehartono, 1995:35). Peneliti menggunakan penelitian yang bersifat deskriptif agar memperoleh

gambaran mengenai proses pengawasan melekat yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai.

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian murni. Prasetyo dan Jannah mengatakan bahwa penelitian murni merupakan penelitian yang dilakukan karena kebutuhan peneliti itu sendiri (Prasetyo dan Jannah, 2011:38). Sedangkan berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran yang detail mengenai suatu gejala atau fenomena (Prasetyo dan Jannah, 2011:42).

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini tergolong penelitian *cross-sectional*. Penelitian *cross-sectional* adalah jenis penelitian yang dilakukan hanya dalam satu waktu tertentu dan mengambil satu bagian dari suatu fenomena sosial, biasanya menghabiskan *cost* yang tidak besar (Neuman, 2006:37)

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penulis menggolongkan sumber informasi menjadi dua bagian, yaitu data primer dan data sekunder. Data sekunder adalah data atau informasi yang relevan dan merupakan hasil studi pihak lain untuk kepentingan dia sendiri tetapi dapat dipergunakan pihak lain guna menjawab masalah penelitian. Sedangkan data primer adalah data atau informasi yang berasal dari sumber asli, diperoleh dari sarana langsung objek penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Studi Kepustakaan (*Library Research*), yaitu teknik pengumpulan data melalui telaah kepustakaan atau dokumentasi. Tujuan studi kepustakaan ini untuk mempelajari atau memahami dasar pemikiran, pendapat para ahli, dan teori-teori dari berbagai paradigma yang relevan dengan masalah penelitian, serta kebijakan pemerintah berupa peraturan presiden, keputusan presiden, keputusan menteri dan peraturan lain yang ada kaitannya dengan materi penelitian.
- b) Studi Lapangan (*Field Research*), yaitu melakukan pengumpulan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan pengamatan langsung. Dalam penelitian ini wawancara mendalam dilakukan dengan terlebih dahulu mempersiapkan pokok-pokok pertanyaan sebagai acuan atau pedoman

mengenai pelaksanaan pengawasan melekat pimpinan terhadap pegawai di lingkungan Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana.

3.4 Teknik Analisis Data

Pengolahan atau analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Pertama dilakukan analisis dengan mengkaji dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pengawasan melekat pimpinan pada pegawai di lingkungan Biro Umum BNPB.

Setelah proses wawancara, hasil wawancara akan digabungkan. Kemudian dilakukan pengulangan wawancara untuk menemukan pertanyaan yang belum terjawab. Setelah semua pertanyaan terjawab, jawaban-jawaban tersebut diseleksi berdasarkan kategorinya. Selanjutnya, jawaban-jawaban itu diedit dan diklasifikasikan dan kemudian hasilnya diurutkan sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian.

3.5 Informan Penelitian

Informan dibutuhkan untuk mendapatkan informasi bagi kejelasan berbagai hal yang diperlukan dalam penelitian. Informan merupakan orang yang sengaja dipilih berdasarkan pemikiran logis karena dipandang sebagai sumber data atau informasi dan mempunyai relevansi dengan topik penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah pejabat setingkat eselon 2, eselon 3 dan satu orang staf dari masing-masing bagian di lingkungan Biro Umum BNPB. Pejabat eselon 3 di lingkungan biro umum terdiri dari Kepala Bagian Kepegawaian, Kepala Bagian Rumah Tangga dan Kepala Bagian Tata Usaha. Dengan ditentukan informan dalam penelitian ini, diharapkan diperoleh informasi yang benar tentang kondisi objek penelitian.

3.6 Batasan Penelitian

Penelitian mengenai analisis pengawasan melekat pimpinan terhadap pegawai di lingkungan Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana memiliki

batasan hanya melibatkan ruang lingkup di biro umum BNPB sehingga informan yang menjadi narasumber merupakan informan yang berada di dalam Biro Umum BNPB dan mengetahui tentang kajian penelitian yang sedang diteliti. Batasan penelitian ini mencakup beberapa hal.

- a. Obyek penelitian adalah pegawai yang berada di Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana.
- b. Hanya melibatkan aktor-aktor setingkat eselon 3 dan eselon 2 yang melakukan pengawasan melekat dan satu orang staf dari masing-masing bagian dilingkungan Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Pada saat melakukan penelitian, ditemukan beberapa kesulitan-kesulitan yang di hadapi oleh peneliti sehingga hal tersebut menyebabkan penelitian ini sedikit mengalami kendala. Kendala – kendala yang ditemui selama proses penelitian adalah peneliti kesulitan menentukan waktu pertemuan dengan para informan, dikarenakan para informan merupakan para pejabat dengan kesibukan yang padat.

BAB 4

GAMBARAN UMUM

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat

Kelembagaan Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) adalah sebuah Lembaga Pemerintahan yang dibentuk berdasarkan peraturan Presiden Nomor. 8 Tahun 2008 pada tanggal 26 Januari 2008. Badan ini memiliki fungsi koordinasi, komando dan pelaksana khususnya pada saat tanggap darurat. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya BNPB didukung oleh kementerian/lembaga serta organisasi terkait sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Sedangkan di tingkat daerah dibentuk Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD), yang merupakan satuan kerja perangkat daerah.

Kesadaran pemerintah terhadap bencana dan upaya penanggulangannya di Indonesia telah ada sejak kemerdekaan negeri ini dideklarasikan. Zaman dan kebutuhan serta perkembangan persepsi bencana turut memberi andil terhadap format kelembagaan penanggulangan bencana dan teknis pelaksanaannya. Adapun perkembangan tersebut dapat dibagi berdasarkan beberapa periode. Pada periode awal kemerdekaan yaitu tahun 1966, untuk menolong para keluarga dan korban kemerdekaan. Pemerintah mendirikan Badan Penolong Keluarga Korban Perang (BPKKP). Kemudian dilanjutkan pada tahun 1966 – 1967 pemerintah membentuk Badan Pertimbangan Penanggulangan Bencana Alam Pusat (BP2BAP) melalui keppres 256 tahun 1966.

Tahun 1967–1979 dibentuklah Tim Koordinasi Nasional Penanggulangan Bencana Alam (TKP2BA). Pembentukan tim ini dilakukan ketika kejadian bencana alam terus meningkat. Satuan Koordinasi Pelaksanaan Penanggulangan Bencana Alam (SATAKORLAK PBA) kemudian dibentuk pada tahun 1979 - 1990 untuk setiap provinsi. Pada tahun 1990-2000 kemudian dibentuklah sebuah lembaga yang merupakan penyempurnaan dari lembaga-lembaga sebelumnya yaitu badan koordinasi nasional penanggulangan bencana (BAKORNAS PB). Berdasarkan keppres

Nomor. 43 tahun 1990. lingkup pekerjaan dari BAKORNAS PB ini diperluas, tidak hanya menangani bencana alam tetapi juga bencana akibat ulah manusia. Hal ini di tegaskan kembali dalam Keppres Nomor. 106 tahun 1999. penanggulangan bencana memerlukan penanganan yang lintas sektor, lintas pelaku, dan lintas disiplin yang terkoordinasi.

Pada tahun 2005 terjadi tragedi gempa dan tsunami di Aceh dan sekitarnya. Hal ini turut mengundang simpati pemerintah sehingga keluar peraturan presiden RI. Nomor. 83 tahun 2005 tentang Badan Koordinasi Nasional Bencana Penanganan Bencana. Badan ini selain memiliki fungsi koordinatif juga didukung oleh pelaksana harian sebagai unsur pelaksana penanggulangan bencana. Sejalan dengan itu, pendekatan melalui paradigma pengurangan risiko merupakan jawaban yang tepat untuk melakukan upaya penanggulangan bencana pada era otonomi daerah. Dalam paradigma ini, setiap individu diperkenalkan dengan berbagai ancaman yang ada di wilayahnya, bagaimana cara memperkecil ancaman dan kerentanan yang dimiliki, serta meningkatkan kemampuan masyarakat dalam menghadapi ancaman. Belajar dari pengalaman menghadapi bencana gempa bumi dan tsunami Aceh dan Nias pada 26 desember 2004, bangsa indonesia menyadari akan pentingnya mempunyai sistem penanggulangan bencana yang tepat untuk mengantisipasi setiap kejadian bencana.



Gambar 3.1

BNPB mempunyai empat ideology dalam penanggulangan bencana, yaitu jauhkan masyarakat dari bencana. Kedua, jauhkan bencana dari masyarakat. Ketiga, tinggal dengan harmoni dengan risiko bencana, dan keempat masyarakat mempunyai kearifan lokal dan cukup cerdas menyikapi fenomorma alam di sekitarnya. Penyelenggaraan Penanggulangan Bencana adalah serangkaian upaya yang meliputi penetapan kebijakan pembangunan yang berisiko timbulnya bencana, kegiatan pencegahan bencana, tanggap darurat, dan rehabilitasi.

4.1.2 Visi dan Misi BNPB

Setiap organisasi memiliki tujuan, untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan Visi dan Misi yang jelas. Menurut Wibisono visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang (Wibisono,2006:43). Badan Nasional Penanggulangan Bencana sebagai pemegang mandat pembangunan di bidang bencana memiliki Visi “Ketangguhan Bangsa dalam menghadapi Bencana”. Hal ini menunjukkan bahwa BNPB sebagai Badan Nasional harus mampu mengoptimalkan peran koordinasi penanggulangan bencana di pusat dan daerah. Keterlibatan masyarakat dalam meningkatkan kesiapsiagaan dalam menghadapi bencana serta membangun kesadaran masyarakat menjadi tugas BNPB sebagai Badan Nasional yang berperan dalam upaya pengurangan risiko bencana dalam berbagai aspek kehidupan bangsa dan Negara.

Wheelen dalam Wibisono menjelaskan misi adalah rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh organisasi kepada masyarakat, berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat. Tujuan pernyataan misi untuk mengkomunikasikan kepada *stakeholder*, baik di dalam maupun luar organisasi, tentang arah tujuan organisasi (Wibisono, 2006:46-47). BNPB memiliki tiga misi yang pertama adalah melindungi bangsa dari ancaman

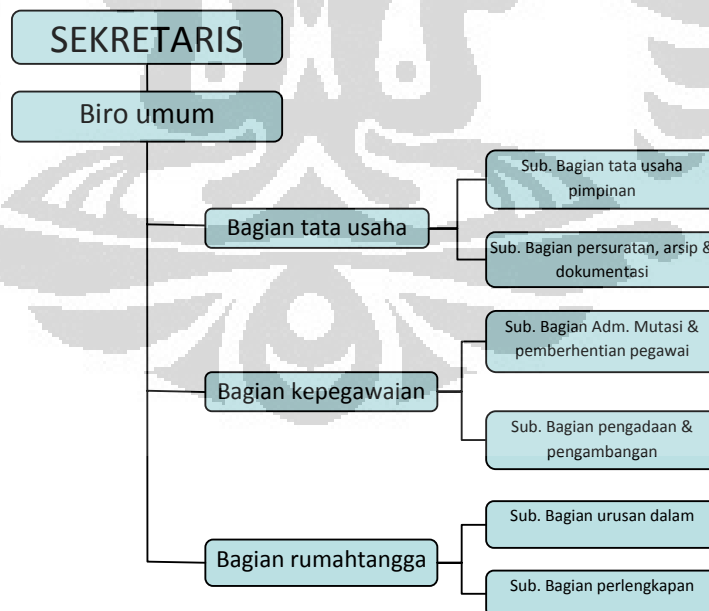
bencana melalui pengurangan risiko bencana, kedua membangun sistem penanggulangan bencana yang handal dan yang terakhir adalah menyelenggarakan penanggulangan bencana secara terpadu, terkoordinasi, dan menyeluruh.

Misi tersebut di atas secara sistematis dan bertahap yang menuntut adanya kesiapan dalam menghadapi potensi bencana serta kemampuan untuk menanggulangi bencana berdasarkan Visi “Ketangguhan Bangsa Dalam menghadapi bencana”.

4.1.3 Struktur Organisasi Biro Umum BNPB

Badan Nasional Penanggulangan Bencana dalam menjalankan tugasnya di Pimpin oleh 1 orang Kepala dan dibantu oleh Sekretaris Utama, Inspektur Utama, Deputi Pencegahan dan Kesiapsiagaan, Deputi Tanggap Darurat, Deputi Rehabilitasi dan Rekonstruksi dan Deputi Logistik dan Peralatan. Sedangkan Biro Umum sendiri berada di bawah Skretaris Utama,

Struktur Organisasi Biro Umum BNPB



Gambar 3.2

Sumber, Peraturan Kepala BNPB Nomor 1 Tahun 2008

Biro Umum mempunyai tugas melaksanakan pengkoordinasian urusan tata usaha, kepegawaian dan rumahtangga serta perlengkapan (Perka nomor 1,2008:15). Untuk menjalankan tugasnya di bidang tata usaha Kepala Biro Umum di bantu oleh Kepala Bagian Tata Usaha. Kepala Bagian Tata Usaha memiliki tugas melakukan urusan tata usaha pimpinan dan melakukan urusan persuratan, arsip dan dokumentasi. Pada saat ini Kepala Bagian Tata Usaha belum memiliki Kepala Sub Tata Usaha Pimpinan dan Kepala Subbagian persuratan, arsip dan dokumentasi. Sehingga dalam pendistribusian pekerjaan Kepala Bagian Tata Usaha memberikan arahan secara langsung kepada staf. Staf yang berada di Bagian Tata Usaha sebanyak 15 orang, ini memiliki deskripsi pekerjaan yang berbeda-beda.

Dalam menjalankan tugas bidang Kepegawaian, Kepala Biro Umum di bantu oleh Kepala Bagian Kepegawaian. Kepala Bagian Kepegawaian memiliki tugas menyiapkan bahan koordinasi urusan kepegawaian. Dalam menjalankan tugasnya Kepala Bagian Kepegawaian dibantu oleh Kepala Subbagian Administrasi Mutasi dan Pemberhentian Pegawai. Bagian Kepegawaian hanya memiliki staf sebanyak 9 orang, masing-masing staf memiliki tugasnya dan keahlian yang berbeda.

Biro umum juga menjalankan tugas kerumahtanggaan. Dalam menjalankan tugasnya tersebut, Kepala Biro Umum di bantu oleh Kepala Bagian Rumahtangga. Kepala Bagian Rumahtangga sebagaimana tertera dalam pasal 75 peraturan Kepala nomor 1 BNPB memiliki tugas melaksanakan urusan rumahtangga dan perlengkapan, yang terdiri dari dua fungsi. Fungsi pertama sebagai pelaksanaan rumahtangga, protokol, ketertiban dan keamanan. Sedangkan fungsi yang kedua sebagai pelaksana urusan peralatan kerja, perlengkapan, pemeliharaan gedung, kendaraan dan barang inventaris kantor. Dalam menjalankan kedua fungsi tersebut Kepala Bagian Rumahtangga di bantu oleh Kepala Subbagian Urusan Dalam dan Kepala Subbagian Perlengkapan. Bagian Rumahtangga memiliki staf sebanyak 18 orang.

4.1.4 Pengawasan Melekat di Biro Umum.

Pengawasan melekat yang diterapkan di Biro Umum merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Kepala Biro Umum memiliki tugas sebagai pengawas pekerjaan Bagian Tata Usaha, Kepegawaian dan Rumahtangga. Pengawasan seperti ini memiliki tujuan agar pekerjaan yang di delegasikan kepada staf dapat terus di pantau perkembangannya dan jika terjadi hambatan atau penyimpangan dapat di koreksi secara langsung.

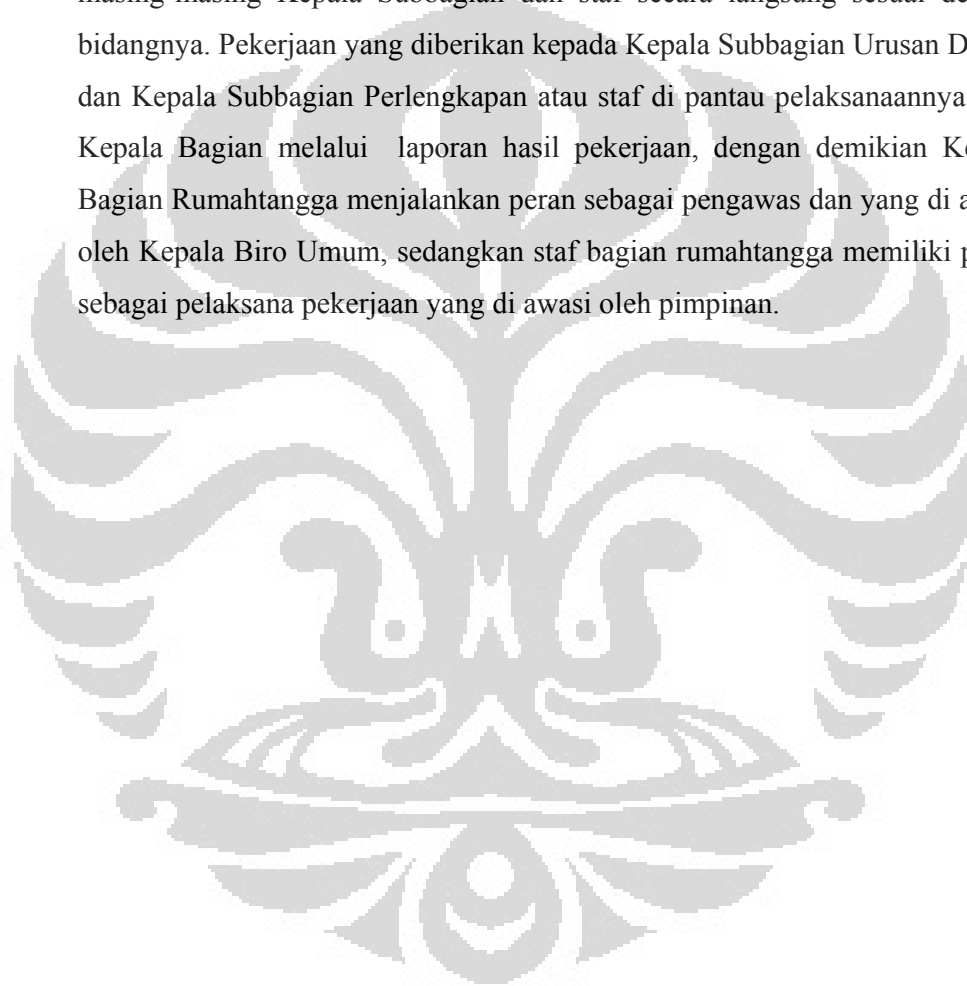
Mekanisme pengawasan yang di lakukan oleh kepala biro umum sebagai berikut, setiap tugas yang diberikan kepada kepala bagian diawasi pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang ada. Pengawasan akan di lakukan pada saat tugas itu di berikan, baik melalui pengamatan secara langsung maupun permintaan hasil pekerjaan. Pengawasan seperti ini dilakukan secara terus menerus.

Kepala Bagian Kepegawaian melakukan pengawasan terhadap stafnya melalui laporan hasil pekerjaan yang di sampaikan oleh Kepala Subbagian mutasi administrasi dan pemberhentian pegawai. Selain laporan pekerjaan, Kepala Bagian Kepegawaian melakukan pengawasan kerja pegawai secara individu melalui pengamatan kerja secara langsung. Dengan adanya pengamatan kerja secara langsung di harapkan pekerjaan yang di berikan dapat di kerjakan dengan cepat, tepat, efektif dan efisien. Kepala Bagian Kepegawaian memiliki peran sebagai pengawas dan di awasi oleh pimpinan, sedangkan staf kepegawaian memiliki peran sebagaia pelaksana tugas yang di awasi oleh pimpinan.

Pengawasan di Bagian Tata Usaha menggunakan sistem pengawasan yang cenderung berbeda, Kepala Bagian Tata Usaha belum memiliki Kepala Subbagian tata usaha pimpinan dan Kepala Subbagian persuratan, kearsiapan dan dokumentasi. Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Bagian Tata Usaha hanya melihat hasil kerja yang berbentuk laporan pekerjaan. Kinerja pegawai secara individu sangat terlihat jika pegawai tersebut tidak melaksanakan tugas dengan baik. Oleh karena hasil pekerjaan langsung diberikan kepada Kepala Bagian Tata Usaha. Kepala Bagian Tata Usaha memiliki peran sebagai pengawas dan di awasi oleh pimpinan sedangkan staf

bagian tata usaha memiliki tugas sebagai pelaksana pekerjaan, yang di awasi oleh pimpinan.

Bagian Rumahtangga dan Perlengkapan memiliki cara pengawasan yang berbeda, pada Bagian ini Kepala Bagian Rumahtangga dan Perlengkapan memiliki Kepala Subbagian Urusan Dalam dan Kepala Subbagian Perlengkapan. Pekerjaan Kepala Bagian pada unit ini didistribusikan kepada masing-masing Kepala Subbagian dan staf secara langsung sesuai dengan bidangnya. Pekerjaan yang diberikan kepada Kepala Subbagian Urusan Dalam dan Kepala Subbagian Perlengkapan atau staf di pantau pelaksanaannya oleh Kepala Bagian melalui laporan hasil pekerjaan, dengan demikian Kepala Bagian Rumahtangga menjalankan peran sebagai pengawas dan yang di awasi oleh Kepala Biro Umum, sedangkan staf bagian rumahtangga memiliki peran sebagai pelaksana pekerjaan yang di awasi oleh pimpinan.



BAB 5
ANALISIS PENGAWASAN MELEKAT PIMPINAN PADA PEGAWAI DI
BIRO UMUM BNPB

5.1 Sarana Pengawasan Melekat

Pengawasan merupakan suatu tahapan penting dalam organisasi, dalam fungsi manajemen untuk mencapai sebuah kinerja yang baik. Untuk dapat melaksanakan pengawasan melekat secara efektif dan efisien setiap atasan langsung, dalam melaksanakan pengawasan melekat harus mengetahui secara tepat sarana sekaligus yang menjadi sasaran dalam pengawasan melekat. Adapun sarana dalam pengawasan melekat diantaranya adalah organisasi, kebijakan, prosedur kerja perencanaan pencatatan dan pelaporan serta pembinaan personil.

5.1.1 Organisasi

Organisasi unit kerja di bentuk untuk pembedangan pekerjaan yang lebih jelas sehingga tidak terjadi tumpang tindih antara satu dengan yang lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Biro Umum (informan)

“ Organisasi unit kerja di bentuk untuk membagi tugas-tugas guna mendukung tugas utama, pembagian tugas-tugas tersebut di bagi agar tidak adanya tumpang tindih antar pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain, sehingga pekerjaan penunjang untuk organisasi dapat berjalan sesuai yang dikehendaki, organisasi yang berada di Biro Umum pada saat ini merupakan jenis organisasi lini ” (kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Dengan adanya organisasi unit kerja, pembagian tugas untuk pegawai akan semakin jelas siapa mengerjakan apa dan apa saja yang dilakukan sudah terinci dan bertanggung jawaban pekerjaan sesuai dengan hirarki kepemimpinan yang ada. Organisasi unit kerja yang sekarang ada di biro umum memiliki jenjang pembagian tugas berdasarkan bidangnya masing-masing. Seperti bagian Kepegawaian melakukan penyiapan bahan koordinasi urusan kepegawaian, Sedangkan bagian Tata Usaha urusan tata usaha pimpinan dan melakukan urusan persuratan arsip dan dokumentasi dan yang terakhir bagian Rumahtangga melaksanakan urusan rumahtangga dan perlengkapan. Pembagian tugas-tugas tersebut berdasarkan peraturan kepala BNPB nomor 1 tahun 2008 tentang

organisasi dan tatalaksana. Biro Umum sebagai organisasi unit kerja baik sebagai wadah maupun proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu, merupakan alat dan bukan tujuan. Oleh karena itu organisasi idealnya disusun untuk mewadahi dan mengoperasikan volume dan beban kerja sebagai tugas pokok secara layak. Kemudian perlu diperoleh dan ditempatkan sejumlah personil yang memenuhi syarat untuk setiap unit kerja sesuai dengan bidang dan sifat pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Biro Umum (informan)

“ Biro umum pada saat ini sudah menepatkan setiap orang sesuai dengan bidang pekerjaannya ” (Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Selain menempatkan personil yang harus sesuai dengan keahliannya Organisasi juga dituntut membagi pekerjaan sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga dalam pelaksanaan tugas tidak mengalami tumpang tindih antara yang satu dengan yang lain atau tidak ada pekerjaan yang tidak tertampung. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Biro Umum (informan)

“ Setiap organisasi unit kerja harus ada pembagian pekerjaan yang jelas. hal ini dilakukan agar tidak terjadi penyelewengan atau penyalahgunaan wewenang.. dan perlu didefinisikan juga pekerjaannya untuk menghindari lempar tanggung jawab. Selain itu organisasi harus menetapkan penjejjangan wewenang dengan penetapan tanggung jawab. Nah pada saat ini penempatan tanggung jawab tersebut berdasarkan eselonering yang ada ” (Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang telah di jabarkan, organisasi sebagai sarana dalam pelaksanaan pengawasan melekat di biro umum telah menjalankan fungsinya. Selain itu biro umum sebagai organisasi unit kerja yang mengatur kualifikasi orang yang cocok untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan pembagian pekerjaan baik tugas dan wewenang. Biro umum sebagai organisasi melihat sebuah dinamika pekerjaan yang ada. Dengan melihat dinamikan kerja yang ada, organisasi biro umum dapat mengembangkan diri berdasarkan beban kerja yang semakin bertambah. Biro Umum sebagai Unit kerja yang bertugas mendukung di bidang administrasi perkantoran, kepegawaian dan kerumahtanggan sangatlah penting dalam memberikan pelayanan yang baik guna menunjang tugas unit kerja lainnya. Oleh karena itu, biro umum sebagai bagian

kecil dari organisasi BNPB melakukan penyiapan sarana-sarana, peraturan dan penyiapan sumberdaya manusia yang layak, agar pencapain pekerjaan yang ada berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Biro Umum, (informan)

“ Organisasi selain menyiapkan pembagian tugas-tugas juga harus menyiapkan sumberdaya manusia dan peraturan-peraturan yang menunjang berlangsungnya kegiatan dalam organisasi tersebut. selain itu juga organisasi harus bisa membaca kebutuhan masa depan dan pekerjaan masa depan, dan pekerjaan yang saat ini sudah berjalan ” (Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Bedasarkan pemaparan kepala biro umum tersebut, organisasi telah melakukan penyiapan sarana dan prasarana serta penyiapan SDM dan penempatan SDM sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan dalam menunjang pekerjaan di unit kerja tersebut. Dengan demikian, organisasi sebagai sarana pengawasan melekat telah sesuai dengan tugasnya.

5.1.2 Kebijakan

Bidang lain yang masuk dalam kategori sarana pengawasan adalah kebijakan. Kebijakan sebagai ketentuan baik yang sifatnya mengatur ketentuan unit kerja maupun para pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Hal ini senada dengan pendapat Kepala Biro Umum (informan)

“ Kebijakan merupakan sebuah sarana untuk mengatur yang hendak dilakukan atau yang tidak dilakukan, guna mencapai tujuan yang dikehendaki. Akan tetapi kebijakan yang berada di biro umum pada saat ini baru kebijakan kearsipan, tatanaskah dinas dan penatausahaan BMN, sedangkan kebijakan kepegawaian sampai saat ini masih mengacu kepada KEMENPAN dan BKN untuk penyusunan pedoman khusus kepegawaian sedang diproses. ” (Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Dengan kata lain kebijakan di buat untuk mengatur dan digunakan sebagai acuan dalam menyelesaikan pekerjaan yang berada di lingkungannya.

Kebijakan yang ada di unit kerja bagian tata usaha pada saat ini adalah kebijakan terkait dengan Kearsipan dan Tata Naskah Dinas. Kebijakan ini di gunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan pekerjaan kearsipan dan persuratan. Kebijakan ini disusun berdasarkan kebutuhan organisasi sebagai dasar

pelaksanaan tugas-tugas administrasi. Dalam perumusan kebijakan idealnya dilakukan oleh orang yang memang memahami bidang tersebut. aktor-aktor dalam penyusunan kebijakan kearsipan dan persuratan di BNPB merupakan orang yang memang memiliki wewenang dan orang yang memahami maksud dan tujuan dibuatnya kebijakan kearsipan dan persuratan tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Bagian Tata Usaha, (informan)

“ Kebijakan digunakan sebagai dasar unit kami dalam merumuskan perencanaan dan dasar melaksanakan pekerjaan.. kemudian dalam penyusunan kebijakan tersebut orang-orang yang terlibat ya banyak, yang pasti pimpinan dalam hal ini kepala biro umum, saya dan staf-staf bagian TU dan instansi pembinannya.. dalam hal ini Arsip Nasional dan Kemenpan. ” (Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Dengan dirumuskan kebijakan yang sesuai kebutuhan, kebijakan dapat di aplikasikan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kebijakan sebagai sarana pengawasan, memiliki peran untuk mengatur pekerjaan yang dapat dilakukan dan yang dilarang untuk dilakukan. Dengan adanya kebijakan yang jelas tentang kearsipan dan persuratan, kebijakan sebagai sarana pengawasan telah diterapkan di unit kerja bagian tata usaha. Kebijakan kearsipan dan persuratan mengatur tentang tatakelola administrasi. Dengan adanya tatakelola administrasi yang baik sesuai dengan kebijakan yang telah ada sekarang tidak penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dapat di ketahui dari hasil administrasi yang telah di terapkan. Pada saat ini kebijakan tersebut telah berjalan dengan baik. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Kepala Bagian Tata Usaha, (informan)

“ Ya kebijakan kearsipan dan persuratan dalam hal ini tata naskah dinas menurut saya telah berjalan sesuai yang di harapan, hal ini terlihat sudah menurunnya penyalahgunaan surat yang tidak sesuai aturan yang berlaku.. misalnya mengatasnamakan pejabat, tetapi kodenya salah kita bisa ketahui itu.” (Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Adanya kebijakan kearsipan dan tata naskah dinas dalam hal persuratan dapat meminimalisir kesalahan prosedur dalam penggunaan naskah dinas. Dengan demikian kebijakan sebagai sarana pengawasan di bagian tata usaha telah berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Kebijakan yang ada di unit kerja kepegawaian sifatnya masih umum seperti kebijakan yang di keluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Badan Kepegawaian Negara. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Bagian Kepegawaian (informan)

“ Pada saat ini kami belum memiliki kebijakan khusus terkait kepegawaian di BNPB, kibijakan yang kami terapkan pada saat ini adalah kebijakan yang berasal dari KEMENPAN dan BKN sebagai acuan tugas-tugas yang ada.” (Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Dengan belum adanya kebijakan yang mengatur terkait dengan pengelolaan kepegawaian dapat menimbulkan kerancuan dalam pelaksanaan tugas-tugas administrasi kepegawaian. Karena kebijakan menurut Kepala Bagian Kepegawaian (informan)

“ Kebijakan digunakan sebagai dasar unit kami dalam merumuskan perencanaan dan dasar melaksanakan pekerjaan.. pada saat ini sedang dilakukan proses pembuatan kebijakan yang terlibat saya Kabag kepegawaian, Kepala Biro Umum, staf dan Instansi Pembina BKN dan MENPAN” (Kepala Bagian Kepegawaian 24 Mei 2012)

Belum adanya kebijakan khusus kepegawaian pada saat ini membuat pelaksanaan pekerjaan dan perumusan perencanaan kerja belum terarah secara baik, sehingga pengelolaan kepegawaian masih kurang maksimal. Dengan masih menggunakan kebijakan yang sifatnya umum pengelolaan kepegawaian yang secara khusus belum dapat diterapkan. Misalnya pemberian pangkat penghargaan kepada orang yang berprestasi, dalam peraturan BKN pemberian pangkat berprestasi dapat saja di berikan kepada pegawai yang memiliki prestasi baik sekali, akan tetapi pemberian pangkat karena prestasi baik sekali tersebut jika instansi tersebut sudah memiliki indikator yang jelas dalam arti kata “baik sekali”. Kebijakan khusus terkait dengan penerimaan pegawai juga diperlukan, dalam peraturan KEMENPAN dan BKN seleksi pegawai dilakukan melalui tes tertulis dan transparan dan dapat di pertanggung jawabkan. Dengan adanya kebijakan khusus tahapan-tahapan dalam seleksi pegawai akan semakin jelas dan dapat dipertanggung jawabkan.

Pengelolaan kepegawaian memerlukan kebijakan yang khusus, selain kebijakan umum yang telah di atur dalam keputusan kepala BKN. Kebijakan khusus tersebut diperlukan untuk pengelolaan administrasi yang lebih baik. Kendala yang mungkin saja di hadapi dengan belum adanya kebijakan khusus tersebut antara lain pengurusan administrasi kepegawaian yang memakan waktu yang lama sehingga tidak efisien dan efektif.

Bagian Rumahtangga saat ini baru memiliki kebijakan yang terkait dengan penatausahaan Barang Miliki Negara. Hal ini sejalan dengan penuturan Kepala Bagian Rumahtangga (informan)

“ Pada saat ini kebijakan yang ada di Bagian Rumahtangga baru ada satu yaitu penatausahaan BMN, saya sendiri memiliki keinginan untuk menambah kebijakan di unit kerja saya agar setiap pekerjaan yang ada dilandasi oleh kebijakan sebagai dasar hukum ” (Kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

Kebijakan pengelolaan penatausahaan BMN digunakan untuk mengelola barang milik negara dengan cara pendataan barang dan melakukan analisa kelayakan barang yang di gunakan, jika barang tersebut sudah tidak layak maka barang tersebut perlu dilakukan perbaikan atau perawatan. Jika kebijakan penatausahaan BMN dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku, barang milik negara dapat dikelola dengan baik sehingga barang-barang tersebut dapat siap digunakan setiap di butuhkan. Pada saat ini pelaksanaan kebijakan tersebut belum berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari barang-barang yang sudah tidak layak pakai masih di gunakan. Dengan demikian pelaksanaan kebijakan tersebut belum berjalan sesuai dengan yang di harapan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Bagian Rumahtangga,

“ Ya sudah berjalan, akan tetapi masih terdapat beberapa kekurangan dalam pelaksanaanya karena keterbatasan SDM yang ada” (Kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

Dengan demikian kebijakan sebagai sarana pengawasan telah ada, namun dalam pelaksanaan kebijakan tersebut mengalami kendala yaitu keterbatasan SDM. Dalam menyusun kebijakan terdapat aktor-aktor yang berperan dalam merumuskan kebijakan tersebut, dalam penyusunan kebijakan penatausahaan BMN aktor-aktor yang terlibat adalah pegawai dari inspektorat utama, pegawai

yang mengurus BMN, kepala bagian rumahtangga, kepala biro umum dan sekretaris utama dan orang dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). BMN merupakan aset negara yang perlu dikelola dengan benar, dengan pengelolaan aset negara secara benar negara tidak akan mengalami kerugian.

Kebijakan sebagai dasar perencanaan program kerja dan dasar pelaksanaan kerja perlu di buat, sehingga pelaksanaan pekerjaan tidak terhambat dengan mencari-cari kebijakan pada instansi pembina yang sesuai dengan pekerjaan tersebut. Lebih jelasnya kebijakan yang telah ada di biro umum dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1 jumlah Kebijakan di Biro Umum

Unit Kerja	Nama Kebijakan	Jumlah
Bagian Kepegawaian	-	0
Bagian Rumahtangga	Penatausahaan BMN	1
Bagian Tata usaha	Tata Naskah Dinas Tata Kearsipan Dinamis Kode Klasifikasi Arsip Tata Naskah Dinas Elektronik	4

Sumber: hasil Survey Penulis (Mei 2012)

Kebijakan yang ada pada biro umum di rasa masih belum optimal dalam membantu berjalannya tugas-tugas yang berada di biro umum. Hal ini sejalan dengan penuturan Kepala Biro Umum, (informan)

“ Pada saat ini kebijakan yang ada bersifat teknis pekerjaan di unit tersebut, memang masih kurang.. Kalo menurut saya kebijakan yang ada saat ini sudah membantu dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. tapi memang di kepegawaian perlu membuat kebijakan khusus terkait dengan pengelolaan SDM. ” (Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012).

Dengan demikian kebijakan yang ada di biro umum dalam menunjang pelaksanaan pengawasan melekat masih kurang, unsur kebijakan sebagai sarana pengawasan melekat masih belum terpenuhi. Perlu di buat kebijakan-kebijakan untuk mengatur pelaksanaan pekerjaan yang sifatnya khusus. Dengan masih sedikitnya kebijakan yang dihasilkan, pelaksanaan pekerjaan yang ada masih

mengalami kendala dalam pencarian kebijakan yang cocok untuk dijadikan dasar pelaksanaan pekerjaan.

5.1.3 Prosedur Kerja

Prosedur kerja sebagai salah satu bagian dari sarana pengawasan berguna sebagai acuan dalam melaksanakan tugas. Dalam organisasi unit kerja setiap orang yang berada di lingkungan tersebut dalam melaksanakan tugasnya-tugasnya dapat bekerja sendiri-sendiri dan dapat bersama-sama. Prosedur kerja bertujuan untuk mengatur hubungan kerja dan tahapan kerja secara sistematis. Hal tersebut sejalan dengan pendapat kepala Biro Umum, (informan)

“ Prosedur kerja memiliki peran penting dalam pembagian tugas dan pelaksanaan tugas sehari-hari. Menurut saya dalam pembuatan prosedur kerja harus dinyatakan secara jelas dalam bentuk tertulis dan disusun secara baik serta mengikuti dinamika organisasi untuk mencegah kemungkin terjadinya kecurangan atau kekeliruan dalam pekerjaan..” (Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Bagian Rumahtangga, pada saat ini belum memiliki prosedur kerja yang jelas, setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan dikerjakan sesuai dengan arahan yang disampaikan oleh pimpinan. Hal ini sejalan dengan wawancara staf dan kepala Bagian Rumahtangga

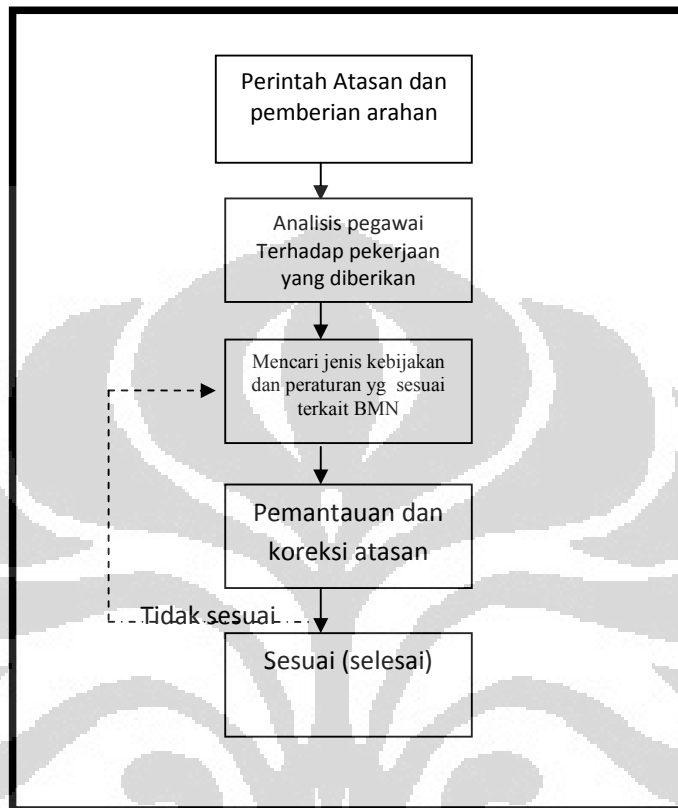
“ Prosedur kerja secara khusus memang belum ada, untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut saya berdasarkan arahan pimpinan dan kreatifitas saya dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.” (staf Bagian Rumahtangga, 22 Mei 2012)

dan

“ Prosedur kerja yang secara rinci memang pada saat ini belum ada, saat ini baru sebatas pengarahan cara menyelesaikan pekerjaan tersebut”. (Kepala Bagian Rumahtangga 24 Mei 2012)

Dengan demikian penyelesaian pekerjaan berdasarkan keterampilan staf dalam melakukan analisa untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sangat tinggi. Agar lebih jelas, berikut adalah gambar mengenai alur kerja Bagian Rumahtangga

Bagan 5.1 Alur kerja Bagian Rumahtangga

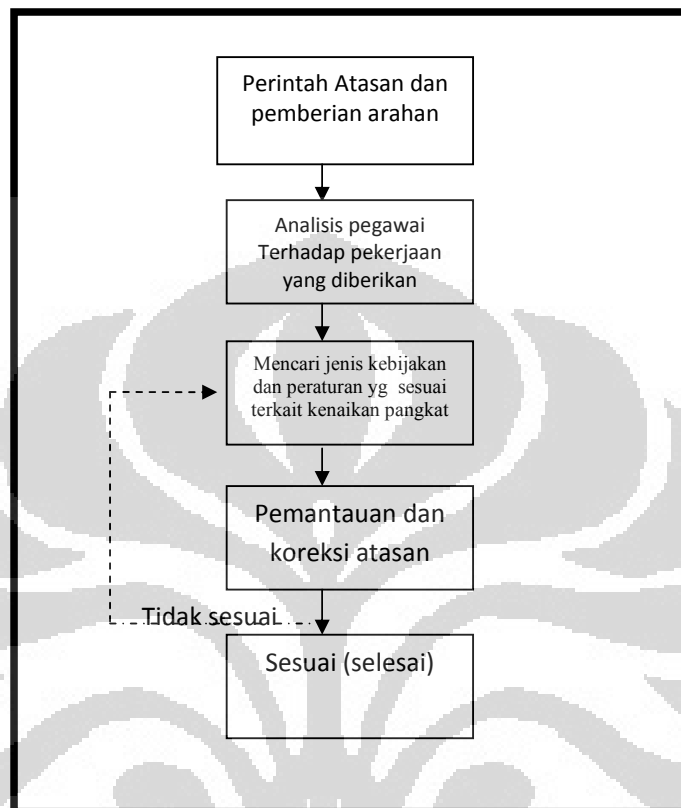


Bagan 5.1

Berdasarkan analisis gambar di atas prosedur kerja belum tertuang secara rinci dan jelas, sehingga staf melakukan pekerjaan tersebut memerlukan banyak waktu karena berfikir ulang atas tindakan yang akan dia lakukan. Misalnya penyelesaian pekerjaan pendataan barang milik negara. Walaupun telah ada kebijakan yang mengatur, akan tetapi jika belum ada prosedur kerja yang jelas, pendataan tersebut tidak akan maksimal dan data yang di hasilkan belum tentu sesuai dengan yang diharapkan oleh kebijakannya.

Bagian Kepegawaian belum memiliki prosedur kerja yang secara tertulis. Selama ini pekerjaan yang ada diselesaikan berdasarkan tugas dan pokok unit kerja. Untuk penyelesaian pekerjaan tersebut masih mencari peraturan yang cocok untuk digunakan sebagai dasar pekerjaan tersebut. Agar lebih jelas, berikut adalah gambar mengenai alur kerja Bagian Kepegawaian:

Bagan 5.2 Alur kerja Bagian Kepegawaian



Bagan 5.2

Hal ini diperkuat dengan pendapat staf bagian kepegawaian (informan)

“ Dalam menyelesaikan pekerjaan saya mengacu pada peraturan yang berlaku dan mencari tau cara untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan membaca peraturan yang ada. Misalnya kenaikan pangkat, saya cari tau syarat-syaratnya apa saja dalam peraturan baru saya ajukan, untuk sop yang lebih jelas dan terperinci sih belum ada ” (wawancara staf Bagian Kepegawaian, 22 Mei 2012)

Dengan belum adanya prosedur kerja yang terinci penyelesaian pekerjaan memakan waktu yang banyak. Misalnya penyelesaian pekerjaan kenaikan pangkat, untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut staf yang melaksanakan melihat kebijakan BKN terlebih dahulu dan mencari tahu syarat-syarat yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dengan demikian waktu dan tenaga yang

diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut cukup banyak, sehingga pencapaian dalam segi waktu tidak efektif dan efisien.

Prosedur kerja di unit kerja bagian tata usaha belum ada, penyelesaian pekerjaan di unit ini baru sebatas pedoman kebiasaan senior menyelesaikan pekerjaan tersebut kemudian di kerjakan atau di ikuti oleh staf junior. Hal ini sejalan dengan pendapat staf tata usaha.

“ Dalam menyelesaikan pekerjaan saya melihat dari senior menyelesaikan pekerjaan tersebut, saya mengikuti kebiasaan yang ada. Karena pekerjaan saya hanya mencatat surat ” (wawancara staf Bagian Tata Usaha, 22 Mei 2012)”

Dengan demikian pekerjaan rutin yang hanya mencatat surat prosedur kerjanya belum ada yang baku, penyelesaian pekerjaan dengan cara mengikuti kebiasaan yang sudah pernah dilakukan tidaklah benar. Karena jika pekerjaan di kerjakan oleh orang yang baru dan tidak ada yang mengajari orang tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan, pekerjaan itu akan terkendala penyelesaiannya. Kasus lain misalkan penyelesaian pekerjaan pemberkasan arsip. Jika belum ada prosedur kerja dan tidak ada yang mengajarnya, pekerjaan pemberkasan arsip tidak dapat dilakukan oleh orang baru yang di tugaskan pada unit tersebut. prosedur kerja sangatlah penting untuk di jadikan standart baku seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian belum adanya prosedur kerja di bagian tata usaha akan menghambat terselesaikannya pekerjaan.

Belum adanya prosedur kerja pada biro umum pada saat ini mengakibatkan penyelesaian pekerjaan kurang efektif dan efisien. Hal tersebut dapat menurunkan kinerja organisasi biro umum. Dengan menurunnya kinerja organisasi pencapaian efisien dan efektif kerja belum tercapai. Sehingga prosedur kerja sebagai sarana pengawasan melekat belum terpenuhi di biro umum.

5.1.4 Perencanaan

Perencanaan dalam pemerintahan digunakan sebagai tolak ukur untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Dalam menyusun perencanaan harus realistis dalam arti secara operasional memang dapat dilaksanakan baik dilihat dari segi volume kerja yang menyangkut kualitas dan kuantitas dari target

yang hendak dicapai maupun dari segi kemampuan sumber daya manusia. Dalam melakukan perencanaan Kementerian atau lembaga negara mengacu pada Peraturan Pemerintah nomor 40 tahun 2006 tentang penyusunan rencana pembangunan nasional dan peraturan menteri negara perencanaan pembangunan nasional nomor 15 tahun 2009 tentang pedoman rencana strategis. Perencanaan di Biro Umum Badan Nasional Penanggulangan Bencana mengacu pada RENSTRA (rencana strategis) 2010 sampai dengan 2014, yaitu Biro Umum memiliki tugas pokok melaksanakan pengordinasian urusan tata usaha, kepegawaian dan rumahtangga serta perlengkapan, dengan target pencapaian terkelolanya urusan tata usaha, pengelolaan kepegawaian dan kegiatan administrasi umum serta dukungan sarana dan prasarana dengan indikator kinerja tertibnya administrasi umum dan tertibnya pengelolaan sarana dan prasarana aparatur, hal ini sejalan dengan pendapat kepala Biro Umum (informan)

“ Ya menyusun.. perencanaan program kerja yang disusun setiap tahunnya mengacu kepada renstra BNPB 2010 sampai dengan 2014. Setiap unit kerja yang berada dibawah saya harus membuat program kerja terkait dengan target pencapaian yang sudah di tetapkan pada renstra BNPB ” (wawancara kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa perencanaan yang disusun mengacu pada kebijakan yang telah ditetapkan yaitu renstra BNPB dan perka nomor 1 tahun 2008 tentang organisasi dan tatalaksana kerja BNPB. Dengan adanya perencanaan yang baik akan menghasilkan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Penyusunan program kerja pada setiap bagian mengacu pada renstra BNPB. Hal ini seperti yang dituturkan kepala Bagian Tata Usaha (informan)

“ Perencanaan yang saya lakukan disetiap tahunnya mengacu pada renstra BNPB. Hal ini guna mencapai target yang telah ditetapkan pada renstra tersebut.” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Penyusunan perencanaan program kerja bagian tata usaha dilakukan oleh seluruh pegawai di bagian tata usaha. Setiap pegawai baik staf maupun kepala bagian tata usaha merencanakan program kerja yang kemudian di lakukan pembahasan bersama-sama staf dan kepala bagian tata usaha. Dalam membuat perencanaan meliputi target yang akan di capai dan waktu pengkerjaannya.

Program yang disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi unit kerja bagian tata usaha. Penjabaran tugas pokok seperti pembinaan kearsipan dan persuratan di buatkan rencana kerja tahunan seperti sosialisasi peraturan baru di bidang persuratan dan kearsipan dan pengelolaan kearsipan pada unit kerja yang ada di BNPB.

Perencanaan di unit kerja kepegawaian dilakukan oleh staf kepegawaian dan diperiksa oleh kepala bagian kepegawaian. Penyusunan program kerja mengacu pada target pencapaian yang telah di jabarkan pada renstra. Hal ini sejalan dengan penuturan kepala bagian kepegawaian (informan)

“ Dalam menyusun perencanaan program kerja, unit kami mengacu pada renstra BNPB tahun 2010-2014 hal ini karena dalam renstra sudah di target untuk meningkatkan kemampuan aparatur, oleh karena itu dalam menyusun program kerja kita mengacu pada renstra ” (wawancara kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Program kerja yang disusun di unit kepegawaian antara lain peningkatan kemampuan aparatur yang di jabarkan dengan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidangnya dan pembinaan pegawai seperti bimbingan teknis kepegawaian. Penyusunan program kerja tersebut dilakukan oleh staf kepegawaian kemudian dibahas secara bersama antara kepala bagian kepegawaian dan staf.

Bagian rumahtangga melakukan penyusunan program kerja dengan mangacu kepada renstra dan kebijakan BMN dan lainnya. Penyusunan program kerja dilakukan oleh staf yang kemudian di bahas bersama staf dengan kepala bagian rumahtangga. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kepala Bagian Rumahtangga (informan)

“ Perencanaan didasarkan pada renstra, kemudian dirumahtangga dituntut untuk pengambilan keputusan yang cepat dan tepat karena mengurus kebutuhan pimpinan dan mengurus kebutuhan staf dan harus peka pada dinamika organisasi, oleh karena itu sering dilakukan revisi anggaran di pertengahan tahun ” (wawancara Kabag Rumahtangga 24 Mei 2012)

Dalam penyusunan perencanaan Bagian Rumahtangga terkadang melakukan perubahan dalam pertengahan tahun anggaran berjalan hal ini dikarenakan bagian ini sebagai unit yang melayani dukungan kebutuhan pimpinan dan kebutuhan staf yang selalu mengikuti dinamika organisasi. Perubahan dalam pertengahan tahun

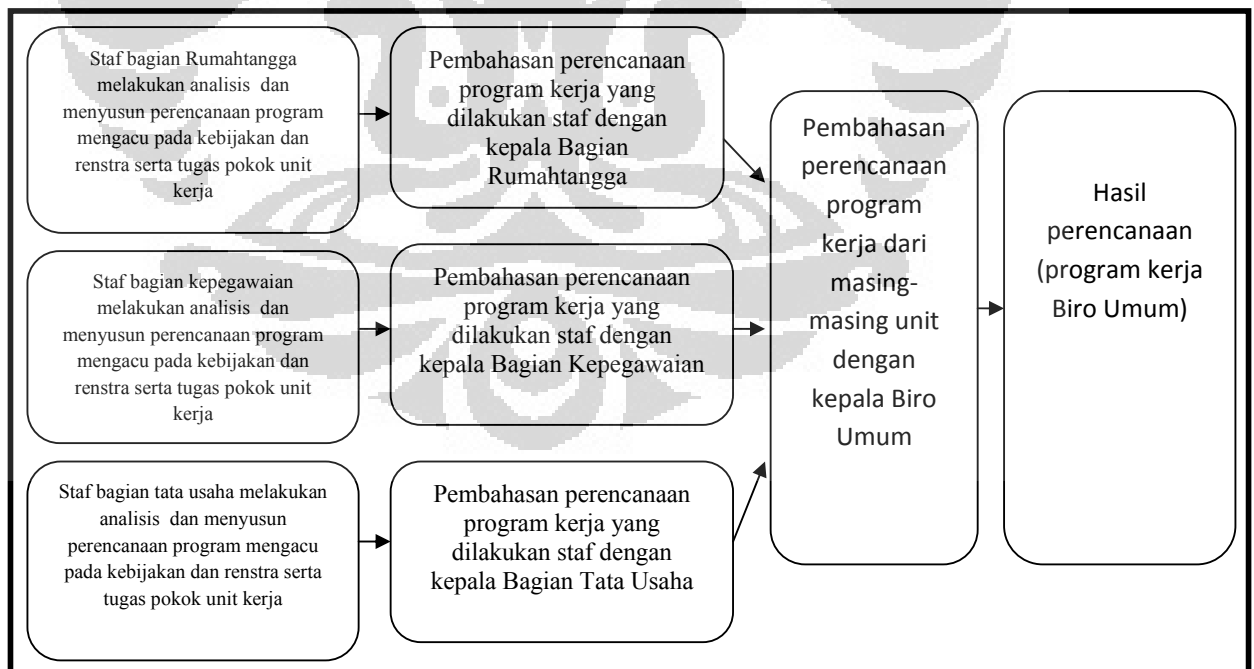
anggaran hanya dilakukan pada bidang keprotokolan saja, karena bidang ini mengikuti agenda pimpinan. Selain protokol di bagian rumahtangga juga terdapat program rutin berdasarkan tugas dan pokok unit kerja, yaitu dukungan perlengkapan. Dalam menyusun program kerja tersebut bagian rumahtangga melakukannya melalui rapat yang di ikuti oleh seluruh pegawai di lingkungan bagian rumahtangga.

Penyusunan perencanaan di masing-masing unit kerja di bawah biro umum menjadi program kerja biro umum. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala biro umum,

“ Setiap perencanaan program kerja yang telah disusun mereka.. saya meminta mereka untuk menjelaskan uraian kegiatan yang telah mereka buat. Kemudian dari masing-masing kabag tersebut di gabungkan menjadi perencanaan program kerja biro umum ” (wawancara Kepala Biro Umum 25 Mei 2012)

Sejalan dengan pendapat kepala biro umum di atas, agar lebih jelas berikut adalah gambar mengenai alur penyusunan perencanaan sebagai berikut:

Bagan 5.3 Alur Penyusunan Perencanaan



Bagan 5.3

Pengawasan tidak saja melekat pada jabatan pimpinan, tetapi juga melekat pada perencanaan yang disusun sebagai acuan dalam melakukan pekerjaan. Karena keberhasilan suatu pekerjaan dapat terlihat dari tercapainya target yang telah direncanakan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

5.1.5 Pencatatan dan Pelaporan

Pencatatan dan pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan berdasarkan pembagian beban kerja dari setiap pimpinan merupakan langkah untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan. Hal ini sejalan Kepala Biro Umum dengan (informan)

“ Ya ada,.. pencatatan dan pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan untuk memantau program-program yang sudah dan belum terlaksana serta kendala-kendala yang di hadapi wajib di laporkan, akan tetapi pada saat ini memang pekerjaan tersebut belum berjalan sesuai aturan yang ada. Saya memaklumi hal tersebut karena memang SDM masih kurang dan selama ini mereka hanya melakukan pelaporan pekerjaan melalui lisan. Tetapi setiap akhir tahun mereka membuat laporan secara keseluruhan pekerjaan yang di kerjakan pada tahun tersebut ” (wawancara Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Oleh karena itu di dalam pencatatan dan pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan secara otomatis terdapat fungsi pengawasan melekat, terutama dalam memantau, memeriksa dan mengevaluasi kesesuaian dengan keadaan sebenarnya. Akan tetapi pada saat ini prosedur pencatatan dan pelaporan belum berjalan sesuai dengan harapan yang ada. Hal ini sesuai dengan pendapat Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bagian Kepegawaian, Kepala Bagian Rumahtangga.

“ Kegiatan prosedur pencatatan dan pelaporan selama ini memang sudah saya terapkan, akan tetapi memang belum dijalankan setiap kegiatan yang mereka lakukan terkadang mereka buat dan terkadang mereka tidak membuatnya dan saya juga lupa untuk menagihnya ” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Dan

“ Kegiatan prosedur pencatatan pada kepemimpinan saya sekarang sudah saya mulai, akan tetapi pada pelaksanaanya belum berjalan maksimal. Saat ini setelah mereka melakukan pekerjaan hanya memberikan laporan secara lisan kepada saya”. (wawancara Kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

“ Kegiatan prosedur pencatatan dan pelaporan memang pada saat ini belum ada, akan tetapi mereka setelah melakukan pekerjaan melakukan laporan secara lisan kepada saya ” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Berdasarkan pendapat kepala biro umum dan para kepala bagian di atas, prosedur pencatatan dan pelaporan belum berjalan sesuai dengan yang di harapkan. Prosedur pencatatan dan pelaporan pada saat ini dilakukan atas dasar perintah atasan yang memberikan disposisi kepada staf yang di bawahnya. Kemudian disposisi itu dikerjakan oleh staf yang menerima disposisi tersebut, setelah dikerjakan kemudian dilaporkan kepada pemberi disposisi bentuk pelaporannya dilakukan lisan maupun tertulis. Dalam pelaksanaan pelaporan secara tertulis kepada atasan ditemui beberapa kendala, antara lain jumlah sdm yang terbatas dan volume pekerjaan yang banyak meyebabkan kegiatan pelaporan yang seharusnya dilakukan oleh staf secara tertulis, pada saat ini baru dilakukan secara lisan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan staf Bagian Rumahtangga, (informan)

“ Dalam menyusun sebuah laporan pekerjaan saya membutuhkan waktu sekitar satu jam.. sedangkan lisan hanya paling lama lima menit kalau ditanyanya.. beda jauh kan.. coba kalau waktu satu jam itu hanya untuk laporan, bisa gak selese kerjaan yang lain.. “ (wawancara staf Bagian Rumahtangga, 22 Mei 2012)

Berdasarkan penjelasan di atas prosedur pencatatan dan pelaporan bisa saja dilakukan oleh staf bagian Rumahtangga, akan tetapi hal tersebut tidak dilakukan karena untuk mempersingkat waktu pekerjaan.

Jika pelaksanaan pelaporan dilakukan seperti ini secara terus menerus tidak dilakukan perubahan, hal yang akan terjadi adalah setiap pekerjaan dapat tidak ditemukannya pelaporan secara tertulis sebagai bentuk pertanggung jawaban pekerjaan. Para pemberi disposisi akan sulit melakukan control kepada penerima disposisi, karena tidak adanya pelaporan tertulis. Permasalahan akan sulit di carikan solusi pada jenjang pengambil keputusan yang lebih tinggi, karena bentuk pelaporan dilakukan secara lisan. Bentuk pelaporan secara lisan dapat meyebabkan penerima laporan dalam hal ini para pimpinan lupa akan hal yang telah dilaporkan secara lisan tersebut.

Masih belum diterapkannya prosedur pencatatan dan pelaporan secara maksimal di biro umum BNPB meyebabkan pemantauan melalui laporan dan pencatatan kurang berjalan secara maksimal. Dengan adanya pencatatan dan pelaporan dapat di jumpai penyimpangan-penyimpangan dan gambaran ketidakmampuan pegawai melaksanakan program-program yang telah direncanakan, dengan demikian prosedur pencatatan dan pelaporan sangat membantu efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kerja. Dalam hal ini prosedur pencatatan dan pelaporan yang digunakan sebagai sarana pengawasan belum diterapkan secara baik.

5.1.6 Pembinaan Pegawai

Pembinaan pegawai sebagai tugas dan tanggung jawab setiap pimpinan dalam meningkatkan kemampuan, disiplin, loyalitas, pengabdian, semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian kepegawaian (informan)

“ Pembinaan dan pengendalian pegawai bermaksud untuk menepatkan personel sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan penempatan seperti itu diharpkan produktivitasnya akan meningkat. Pembinaan yang saya lakukan pada saat ini terkait dengan disiplin dalam kehadiran dan disiplin dalam melakukan pekerjaan... selain itu saya juga memberlakukan sistem pemberian *reward* dan *punishment* kepada pegawai saya ” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Berdasarkan penjelasan tersebut pembinaan pegawai dilakukan kepada seluruh staf dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan yang di harapkan. Selain itu kepala bagian kepegawaian memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* kepada staf di lingkungannya. Bentuk pemberian *reward* diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja baik dan disiplin yang tinggi. Penghargaan yang diberikan berupa promosi jabatan. Pemberian hukuman diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Bentuk pelanggaran disiplin yang pernah terjadi adalah jarang hadir, hukuman yang diberikan disesuaikan dengan peraturan disiplin pegawai dan tidak di promosikan pada jabatan yang baik. Pembinaan juga dilakukan melalui pemberian diklat kepada para pegawai, misalnya diklat analis pegawai dan

diklat analisis jabatan. Dengan pemberian diklat kepada pegawai, kompetensi pegawai itu meningkat dan diharapkan dapat menangani permasalahan yang kemungkinan muncul dalam pelaksanaan tugas. Dari hasil pembinaan di atas pegawai yang berada di unit kerja kepegawaian telah memberikan hasil yang baik, hal ini terlihat dari disiplin pegawai.

Pembinaan pegawai juga dilakukan pada unit kerja Rumahtangga. Pembinaan dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian rumahtangga.

“ Pembinaan pegawai sering saya lakukan agar tercapainya kinerja yang baik, misalnya saja setiap dua minggu sekali saya ajak kumpul tentang maunya pegawai apa dan maunya saya apa. Dengan demikian maka komunikasi antar kedua belah pihak akan terjalin dengan benar dan dapat menghasilkan kinerja yang baik selain itu saya juga memberikan reward and punishment... saya berlakukan kepada seluruh pegawai di unit kerja saya. Misalnya saya berikan teguran atau promosi ” (wawancara Kepala Bagian Rumahtangga 24 Mei 2012)

Pembinaan pegawai di unit kerja rumahtangga yang dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga. Proses pembinaannya dilakukan secara rutin dua minggu sekali, kepala bagian rumahtangga melakukan rapat terbatas dengan stafnya untuk membicarakan permasalahan yang di hadapi pegawai dan melakukan teguran atau arahan kepada staf yang bertindak tidak sesuai dengan aturan. Teguran diberikan kepada pegawai yang melanggar disiplin misalnya jarang hadir di kantor atau pulang kerja yang tidak sesuai dengan jam pulang kantor. Pada saat ini sudah ada pegawai yang diberikan teguran terkait sering tidak masuk kerja. Selain pemberian disiplin di unit kerja rumahtangga juga dilakukan pemberian penghargaan berupa promosi jabatan kepada pegawai yang berprestasi baik dan yang memberikan kontribusi lebih, seperti memberikan pemikirannya trobosan-trobosan baru.

Pada unit kerja bagian rumahtangga diklat juga dilakukan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai, misalnya diklat penata usahaan BMN dan diklat protokoler. Diklat tersebut diberikan kepada pegawai yang memang belum mampu atau baru menepati posisi jabatan tersebut. Pembinaan yang telah dilakukan pada saat ini memberikan hasil yang baik bagi organisasi unit kerja

rumah tangga, terlihat dari produktivitas kerja meningkat dan kehadiran pegawai sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kepala Bagian Tata Usaha juga melakukan pembinaan kepada para pegawainya. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian tata usaha (informan)

“Saya melakukan pembinaan pegawai dengan cara memanggil pegawai yang mulai menunjukkan penyimpangan dalam pekerjaan, saya memberikan nasehat secara langsung dan mencari solusi dari permasalahan yang ada pada mereka. Selain itu saya juga memberikan pembinaan terkait peningkatan kapasitas keahlian” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha 24 Mei 2012)

Pembinaan pegawai yang dilakukan oleh kepala bagian tata usaha, dengan cara memanggil pegawai yang melakukan penyimpangan seperti sering tidak masuk atau pulang dan datang diluar ketentuan jam kantor. Dengan dilakukannya pemanggilan kepada pegawai yang melakukan penyimpangan tersebut di harapkan pegawai tersebut dapat memperbaiki kehadiran dan produktivitas kerjanya. Pembinaan dengan cara memberikan diklat kepada para pegawai yang baru menduduki posisi jabatan, atau pegawai yang sudah lama menduduki jabatan tersebut, misalnya diklat dalam kearsipan. Pembinaan dengan cara di diklatkan dilakukan pada pegawai, agar pegawai tersebut mampu menghadapi permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan tugas.

Dengan telah di tingkatkannya kompetensi pegawai melalui cara pemberian pendidikan dan pelatihan dan peningkatan disiplin kerja yang baik kinerja pegawai akan menjadi efektif dan efisien. Dengan demikian pembinaan yang dilakukan oleh unit kerja tata usaha telah berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini terlihat pada tabel 5.2 absensi pegawai yang tidak masuk kerja triwulan pertama tahun 2012 sebagai berikut:

Tabel 5.2 Absensi Pegawai Triwulan I

Jumlah Pegawai	Absensi Pegawai Bulan Januari	Absensi Pegawai Bulan Februari	Absensi Pegawai Bulan Maret
42	2 Orang	Tidak ada	Tidak ada

Sumber: Bagian Kepegawaian 2012

Dalam pembinaan pegawai meliputi penempatan pegawai, penempatan pegawai yang tepat dapat mengurangi kejenuhan pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala biro umum (informan)

“ya pembinaan itu seperti menasehati pegawai agar kerjanya rajin atau saya lakukan rotasi agar mereka tidak jenuh dalam bagian tersebut... atau saya suruh ikut diklat biar mereka tambah ilmu.. dan pembinaan yang saya lakukan secara berjenjang”(wawancara Kepala Biro Umum,24 Mei 2012)

Pembinaan di biro umum dilakukan sesuai dengan jenjang kepemimpinan. Teguran pada pegawai yang menyimpang atau tidak sesuai dengan aturan akan disampaikan oleh kepala biro umum kepada atasan pegawai tersebut. Dengan demikian atasan itu bertanggung jawab kepada pegawai tersebut. Pembinaan sebagai sarana pengawasan melekat di biro umum sudah berjalan sesuai, hal itu terlihat dari rajinnya pegawai yang berada di biro umum, selain itu tingkat keahlian pegawai meningkat dengan di ikutsertakannya diklat bagi para pegawai sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pembinaan yang dilakukan dengan benar akan meningkatkan efisiensi kerja dan efektif kerja.

Di dalam kegiatan pembinaan dan pengendalian pegawai secara otomatis terdapat fungsi pengawasan melekat yang bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai yang baik dan kinerja pegawai yang kurang baik, kemudian melakukan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan, semangat kerja dan disiplin dalam bekerja. Dengan dilakukannya pembinaan dalam pelaksanaan pengawasan melekat, tidak menutup kemungkinan bahwa hasil pengawasan melekat digunakan untuk melakukan promosi dan mutasi bagi pegawai.

5.2. Pelaksanaan Pengawasan Melekat

Peningkatan fungsi pengawasan melekat di lingkungan aparatur pemerintah bertolak dari motivasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, dengan cara sedini mungkin mencegah terjadinya kekurangan dan kesalahan dalam merencanakan serta melaksanakan tugas-tugas di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing.

Oleh karena itu, pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna

oleh pimpinan organisasi unit kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk mengetahui kelemahan atau kekurangan-kekurangannya. Dalam pengawasan melekat pekerjaan yang dilakukan adalah pemantauan pada saat pekerjaan tersebut sedang berjalan, pemeriksaan pada saat pekerjaan tersebut sedang berjalan dan pada saat pekerjaan tersebut telah selesai, kemudian evaluasi dilakukan pada saat pekerjaan tersebut telah diselesaikan. Hal ini untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja dapat dihasilkan dengan melihat dari pemakaian sumber kerja seperti penggunaan metode atau cara kerja, penggunaan waktu serta penggunaan bahan dan alat. Untuk tingkat produktivitas ditentukan oleh perbandingan antara hasil kerja yang dicapai (*output*) dengan pemakaian sumber kerja (*input*). Dalam hal ini berlaku sebuah teori ekonomi bahwa semakin besar keluaran (*output*) dibandingkan dengan (*input*) dalam pengawasan melekat berarti semakin tinggi produktivitas kerja, yang sekaligus menggambarkan semakin baiknya efisiensi dan efektivitas kerja. Sebaliknya semakin kecil keluaran (*output*) dibandingkan dengan masukan (*input*), berarti semakin rendah produktivitas kerja yang menggambarkan semakin kurang atau redahnya efisiensi dan efektivitas kerja.

5.2.1 Pemantauan

Kegiatan pemantauan dilakukan berguna untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien penggunaan sumber kerja yang ada. Sumber kerja yang dimaksud adalah penggunaan metode atau cara kerja, penggunaan waktu serta penggunaan bahan dan alat.

Pemantauan di unit kerja tata usaha dilakukan oleh kepala bagian. Pemantauan ini dilakukan pada saat pekerjaan dilaksanakan terkait pekerjaan yang sedang dikerjakan. Hal ini sejalan dengan pendapat staf Bagian Tata Usaha, (informan) :

“ Pemantauan dilakukan oleh atasan saya, pemantauan ini meliputi dengan penyelesaian pekerjaan dan penggunaan bahan dan uang dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut..kalau menurut saya pemantauan ini berguna banget buat saya, soalnya belum ada prosedur kerja yang jelas..kalau di pantau kan kita bisa tau salahnya di mana dan bisa cepet memperbaiki.. ” (wawancara Staf Bagian Tata Usaha, 22 Mei 2012)

Adanya kegiatan pemantauan juga dibenarkan oleh kepala Bagian Tata Usaha sebagai berikut:

“ Pemantauan yang saya lakukan pada saat ini meliputi waktu penyelesaian pekerjaan dan penggunaan dana untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.. dalam permintaan uang saya wajib mengetahui untuk apa uang tersebut digunakan.. penggunaan uang tidak sesuai dengan kebutuhan bisa menjadi peluang untuk dikorupsi... oleh karena itu saya wajib memantau penggunaan dana tersebut..kalau tidak bisa saya yang kena tuduhan korupsi..” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Dengan demikian pemantauan yang dilakukan oleh kepala bagian tata usaha pada saat pekerjaan tersebut dikerjakan.

Pemantauan penggunaan bahan dan uang dilakukan oleh kepala bagian tata usaha. Permintaan uang (persekot kerja) hanya dilakukan untuk pelaksanaan pekerjaan kegiatan yang telah di anggarkan dalam daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA). Dalam pencairan anggaran kegiatan pemantauan wajib dilakukan, karena hal ini berpotensi terjadinya penyimpangan penggunaan dana (korupsi). Pemantauan juga dilakukan pada jenis pekerjaan pengelolaan persuratan dan kearsipan, pemantauan dalam bidang ini bertujuan untuk tertib kegiatan pemberian nomor surat atau pemberian arsip, sehingga tidak disalahgunakan oleh petugas yang berwenang.

Dalam proses pemantauan mungkin saja terjadi kendala-kendala yang di hadapi seperti, waktu pemantauan terjadi setelah pekerjaan tersebut ingin selesai, atau waktu pemantauan terlewat oleh pengawas sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan tanpa ada pemantauan yang dilakukan oleh pengawas. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian tata usaha (informan)

“ Dalam melakukan pemantauan terkadang saya tidak melakukannya secara terus menerus, karena saking banyak pekerjaan yang saya hadapi. Sehingga proses pemantauan itu terlewat... tapi untuk hal permintaan dana saya tetap pantau.. karena jika itu terlewat kalau ada penyimpangan korupsi bisa panjang urusannya saya.. ” (wawancara kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Dengan terlewatnya proses pemantauan, pengawas dapat dikatakan “lalai” dalam menjalankan tugas, selain itu dengan terlewatnya proses pemantauan para pelaksana (staf) mungkin saja mendapat kendala dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga penyelesaian pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan harapan.

Pemantauan tidak hanya wajib pada permintaan dana saja, pemantauan diperlukan pada kegiatan pekerjaan lainnya.

Pemantauan merupakan hal yang penting dalam proses pelaksanaan pengawasan melekat, hal ini terlihat dengan adanya kegiatan pemantauan yang dilakukan pengawas dapat memberikan kinerja yang baik, misalnya saja dalam proses penyelesaian pekerjaan. Pengawas melakukan pemantauan pada saat waktu yang tepat, jika terjadi masalah dalam pekerjaan dapat diselesaikan atau pengawas dapat langsung memberikan pembinaan atau pengarahan kepada pelaksana (staf), tentang cara menyelesaikan pekerjaan tersebut atau solusi dari permasalahan tersebut. Pemantauan juga dapat mengurangi tindak penyimpangan atau kesalahan yang mungkin terjadi pada bagian tata usaha. Dengan adanya pemantauan diharapkan efisien dan efektif kerja pada Bagian Tata Usaha dapat dicapai, sehingga pemberian layanan dalam bidang ketatausahaan dapat terlaksana dengan baik.

Pemantauan di unit kerja Kepegawaian dilakukan oleh Kepala Bagian Kepegawaian, kegiatan ini meliputi administrasi pegawai baik kenaikan pangkat, penyesuaian masa kerja, pensiun pegawai, pengangkatan pegawai dan penggunaan dana dalam DIPA. Hal ini sejalan dengan pendapat staf kepegawaian, dan Kepala Bagian Kepegawaian.

“ Saya dalam melakukan pekerjaan di pantau oleh kepala Bagian Kepegawaian, pemantauan ini seperti menayakan sampe mana proses pekerjaan yang saya lakukan seperti pekerjaan kenaikan pangkat pegawai, pensiun pegawai dll deh pokoknya, soalnya banyak dan bos saya suka menayakan apa yang sekarang saya lakukan.. pemantauan juga tuh.” (wawancara Staf Bagian Kepegawaian, 22 Mei 2012)

Sementara itu, pelaksanaan pemantauan juga di perkuat oleh Kepala Bagian Kepegawaian (informan):

“ Ya saya melakukan pemantauan, saya melakukannya dengan cara sidak secara langsung kepada pegawai dan apakah pekerjaan yang saya minta telah dilakukan atau tidak.dengan demikian saya bisa mendorong mereka dan membantu mereka bila ada kesulitan.. dan yang perlu di garis bawahi pemantauan terhadap penggunaan uang sangat wajib dilakukan untuk mencegah terjadinya tindak korupsi ” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Dengan demikian pemantauan yang dilakukan kepada staf bagian kepegawaian dilakukan dengan cara tidak berpola atau secara mendadak tanpa diketahui oleh staf tersebut.

Pemantauan yang dilakukan oleh kepala bagian kepegawaian meliputi penyelesaian pekerjaan pengurusan kenaikan pangkat, kenaikan gaji, pensiun pegawai dan hal lain yang berkaitan dengan pekerjaan administrasi kepegawaian serta pencairan anggaran pelaksanaan kegiatan kepegawaian. Dalam pelaksanaan pemantauan mungkin saja terdapat kendala yang di hadapi oleh pengawas. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian kepegawaian (informan)

“ Saya dalam melaksanakan pemantauan terhadap pegawai tidak mengalami kendala yang berarti, karena saya melakukannya secara rutin tetapi tidak berpola atau sifatnya seperti mendadak gitulah, paling kendalanya jika saya melakukan perjalanan dinas, otomatis saya tidak melakukan pemantauan. Akan tetapi saya akan minta laporan jika ada masalah..” (wawancara kepala bagian kepegawaian, 24 Mei 2012)

Kendala yang dihadapi dalam melakukan pemantauan, jika kepala bagian kepegawaian tersebut melakukan perjalanan dinas keluar kota, maka tidak terjadi prosedur pemantauan. Hal ini dapat dikatakan pelaksanaan pemantauan belum berjalan sesuai dengan peraturan yang ada, untuk mengatasi masalah pemantauan yang tidak dapat dijalankan oleh pengawas ketika dalam melaksanakan tugas dinas. Pengawas dapat meminta tolong kepada orang yang ditunjuk menggantikan pengawas sebagai pelaksana harian (PLH) ketika pengawas tersebut melakukan perjalanan dinas. Dengan adanya pengawas pengganti pemantauan di unit kepegawaian tidak kosong, sehingga pelaksanaan pemantauan dapat terus berjalan sesuai dengan yang di harapkan. Tujuan dalam pelaksanaan proses pemantauan adalah terciptanya pekerjaan yang efektif dan efisien, hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian kepegawaian (informan)

“ Harapan saya dengan dilakukannya pemantauan maka saya dapat membantu staf saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit sehingga efisiesi dan efektifitas kerja tercapai.. dengan dilakukan pemantauan saya juga bisa melihat gejala penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang yang mungkin saja dilakukan.. walaupun sampai saat ini, hal tersebut tidak pernah terjadi” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian 24 Mei 2012)

Proses pemantauan yang telah dilakukan oleh kepala bagian kepegawaian memberikan hasil yang optimal hal ini terlihat dari efisiensi dan efektifitas pekerjaan yang telah diselesaikan, serta tidak terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh pegawai bagian kepegawaian.

Kegiatan pemantauan juga dilakukan pada Bagian Rumahtangga, meliputi pekerjaan dukungan perlengkapan, dukungan urusan dalam dan keprotokolan pimpinan. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala Bagian Rumahtangga (informan) sebagai berikut:

“ Ya saya melakukannya dengan adanya pemantauan kita dapat mengetahui kelemahan dari staf dan sistemnya.. dengan saya melakukan pemantauan kepada staf mau tidak mau mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.. karena saya pantau. Dan eem terkait penggunaan dana saya diwajibkan oleh kepala Biro umum untuk melakukan pemantauan secara detail ” (wawancara Kepala Bagian Rumahtangga 24 Mei 2012)

Sementara itu, pendapat di atas juga di sampaikan oleh staf bagian rumahtangga (informan) sebagai berikut:

“ Atasan saya selalu memantau pada saat stafnya kerja, kalau menurut saya ini merupakan tindakan yang wajar. Menurut saya sendiri pemantau juga membantu dalam penyelesaian pekerjaan, misalnya kalau saya tidak mengerti dengan pekerjaan yang di perintahkan kalau ada pemantauankita kan bisa nanya langsung dan dia bisa memberikan arahan..dan kesalahan itu sering terjadi, soalnya prosedur kerja belum ada.. kemudian untuk permintaan dana kegiatan sendiri pemantauannya sangat detail mas..” (staf Bagian Rumahtangga)

Kegiatan pemantauan dilakukan di bagian rumahtangga meliputi penyelesaian pekerjaan penatausahaan BMN, pemenuhan kebutuhan urusan dalam seperti peminjaman ruang rapat, konsumsi rapat dan pelayanan protokol serta pengajuan dana kegiatan. Pelaksanaan pemantauan dilakukan dengan cara melihat staf dalam bekerja. Kemudian menanyakan staf tersebut terkait dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Pemantauan yang dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga ini sifatnya rutin dilakukan. Sementara jika kepala bagian rumahtangga melakukan perjalanan dinas atau mendapatkan tugas khusus, pemantauan tersebut tidak dilakukan, atau didelegasikan kepada Kepala Subbagian atau PLH yang ditunjuk menggantikan pada saat tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian rumahtangga, (informan)

“ Kendala dalam pemantauan ya..ada misalnya saya melakukan perjalanan dinas keluar kota atau saya mendapatkan tugas khusus seperti mendampingi kepala badan atau disuruh mewakili kepala biro umum, pemantauan itu otomatis tidak bisa saya lakukan secara langsung, akan tetapi saya bisa mendelegasikan kepada Kasubag saya atau PLH yang ditunjuk untuk memantau pekerjaan si A si B si C jika ada masalah saya minta tolong untuk di pandu untuk menyelesaikannya”. (wawancara Kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

Kendala yang dihadapi oleh kepala bagian rumahtangga dalam proses pemantauan di tangani dengan cara pendelegasian kepada kasubag yang berada di bawahnya. Hal ini tidak menyalahi prosedur yang ada, akan tetapi jika dilakukan terus menerus fungsi pengawasan dalam kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga akan menjadi tidak efektif. Karena jika terjadi permasalahan dan membutuhkan pengambilan keputusan yang sulit, tidak akan tepat dalam pemberian solusinya. Dengan demikian proses pemantauan kurang efektif dan efisien.

Dengan dilakukannya kegiatan pemantauan kita akan mengetahui penggunaan cara kerja, penggunaan waktu dan penggunaan bahan atau uang serta penggunaan kebijakan dalam penyelesaian pekerjaan staf tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala Biro Umum (informan)

“ Setiap pekerjaan yang ada harus di pantau agar penyelesaian tugas tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang di kehendaki.. pemantauan yang saya lakukan adalah mengamati cara mereka menyelesaikan pekerjaan tersebut, cara mereka memilih kebijakan..terutama pengajuan dana, wajib dipantau penggunaan dananya.. soalnya kalau salah-salah bisa di korupsi.” (wawancara Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh kepala biro umum pada seluruh pegawai. Pemantauan ini meliputi pelaksanaan program kerja yang telah direncanakan kebijakan yang digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Dalam pelaksanaan pemantauan terdapat beberapa kendala, diantaranya perjalanan dinas, untuk mengatasinya kepala biro umum menerapkan prosedur pencatatan dan pelaporan, hal ini sejalan dengan pendapat kepala biro umum, (informan)

“ Dalam pelaksanaan pengawasan melekat, kegiatan pemantauan akan memberikan dukungan dalam pelaksanaan kegiatan unit kerja.. dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala seperti pemantauan tidak bisa saya lakukan secara langsung apabila saya dalam perjalanan dinas.. untuk mengatasi kendala tersebut saya menerapkan prosedur pencatatan dan pelaporan kepada kepala bagian saya.. dengan mereka melakukan pencatatan dan pelaporan maka saya akan mengetahui permasalahan yang terjadi sehingga dapat di carikan solusinya dengan bersama.. atau jika memang permasalahan tersebut sifatnya mendesak, atau kegiatan yang sifatnya strategis seperti pelatihan pejabat maka saya dapat melakukannya dengan cara melalui HP.. agar komunikasi tetap berjalan.” (Kepala Biro Umum)

Berdasarkan penuturan kepala biro umum, jika dalam perjalanan dinas kegiatan pemantauan dilakukan melalui pencatatan dan pelaporan, sedangkan prosedur pencatatan dan pelaporan belum berjalan sesuai dengan harapan. Dengan demikian pemantauan yang dilakukan melalui prosedur pencatatan tidak dapat digunakan.

Kegiatan pemantauan yang dilakukan oleh pengawas yang berada di biro umum telah memberikan hasil, terlihat dari staf yang merasa senang jika ada pemantauan. Karena dengan adanya pemantauan, staf yang tidak mengerti dapat di lakukan pembinaan. Tindak korupsi dapat dicegah dengan dilakukanya pemantauan terhadap pengajuan dana kegiatan. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala biro umum, (informan)

“ Kegiatan pemantauan yang telah berjalan saat ini hasilnya sudah lumayan baik, terlihat dari penyelesaian pekerjaan yang ada di unit kerja ini sudah ada perkembangan.. upaya kemungkinan terjadinya penyimpangan korupsi dapat di cegah.. mereka menjalankan instruksi saya.. wajib dilakukan pemantauan terhadap penggunaan dana atau permintaan PK.” (wawancara Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Pemantauan pada biro umum saat ini sudah berjalan, namun dalam pelaksanaan masih terdapat kekurangan seperti, belum rutinya pemantauan dilakukan pada bagian tata usaha. Mekanisme pengganti pejabat pengawas belum jelas pada bagian rumah tangga dan bagian kepegawaian, hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya keselarasan pengaturan. Prosedur pencatatan dan pelaporan yang digunakan oleh kepala biro umum sebagai salah satu sarana pemantauan tidak berjalan efektif. Dengan demikian jelas bahwa pelaksanaan pengawasan melalui kegiatan pemantauan di biro umum belum berjalan dengan baik. Proses

pemantauan yang bertujuan untuk efektifitas dan efisiensi kerja belum tercapai di biro umum.

5.2.2 Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan tahapan yang harus dijalani dalam pengawasan melekat. Pemeriksaan bertujuan memeriksa hasil yang telah dikerjakan oleh staf atau pelaksana pekerjaan tersebut. dengan adanya pemeriksaan pekerjaan yang telah diselesaikan dapat dilihat hasilnya sesuai dengan standart yang telah ditetapkan atau tidak.

Pemeriksaan pekerjaan di bagian Tata usaha dilakukan oleh Kepala Bagian Tata Usaha, pemeriksaan dilakukan kepada staf bagian tata usaha terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan bagian tata usaha meliputi pengelolaan surat, pengelolaan kearsipan dan pelaksanaan program kerja yang telah direncanakan. Hal ini sejalan dengan penuturan Kepala Bagian Tata usaha (informan) sebagai berikut:

“ Ya saya melakukan pemeriksaan, pemeriksaan yang saya lakukan kepada staf saya berguna untuk melihat apakah pekerjaan yang telah dikerjakan telah sesuai dengan yang saya kehendaki dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, pemeriksaan ini harus saya lakukan untuk meminimalisir kekeliruan atau penyalahgunaan wewenang yang mungkin saja terjadi.” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Penuturan di atas diperkuat dengan pendapat staf bagian tata usaha (informan), sebagai berikut:

“ Pemeriksaan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan menurut saya untuk mengetahui apakah pekerjaan yang telah kita kerjakan sesuai dengan maksud dan tujuannya atau tidak dan saya sendiri merasa senang bila dilakukan pemeriksaan oleh kepala bagian saya. karena dengan dia melakukan pemeriksaan berarti dia peduli akan pekerjaan kita ” (wawancara staf Bagian Tata Usaha, 22 Mei 2012)

Dengan demikian bagian tata usaha melakukan kegiatan pemeriksaan. Dalam pengawasan melekat, pemeriksaan yang dilakukan berdasarkan tugas pokok dan fungsi. Kegiatan yang dilakukan pemeriksaan meliputi, pengelolaan kearsipan, pengelolaan persuratan dan pelaksanaan program kerja yang telah ditentukan dalam perencanaan. Pemeriksaan yang dilakukan seperti pengajuan persekot kerja

harus sesuai dengan kebutuhan yang di perlukan pada saat itu, jika permintaan persekot kerja tidak sesuai atau melebihi dari kebutuhan, hal tersebut termaksud penyimpangan. Dalam pelaksanaan pemeriksaan pekerjaan memungkinkan terjadinya kendala yang dapat mengganggu kegiatan pemeriksaan. hal ini sejalan dengan penuturan Kepala Bagian Tata Usaha, (informan)

“ Selama ini sih tidak, karena pemeriksaan dilakukan pada saat kegiatan itu dilakukan dan setelah kegiatan itu dilakukan... pemeriksaan waktunya lebih lama dan saya melakukannya secara rutin.. akan tetapi jika saya melakukan perjalanan dinas keluar kota maka pemeriksaan saya lakukan pada saat saya kembali dalam perjalanan dinas tersebut..” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Pemeriksaan dilakukan pada saat kegiatan itu berjalan sampai dengan kegiatan tersebut usai. Waktu pemeriksaan pekerjaan cukup lama pemeriksaan dilakukan secara rutin, sehingga tidak menimbulkan kendala dalam pemeriksaan. Terjadinya kendala dalam pemeriksaan, apabila kepala bagian tata usaha melakukan perjalanan dinas. Dalam melakukan pemeriksaan mengacu pada sarana pengawasan melekat, yaitu perencanaan, kebijakan, prosedur kerja, pencatatan dan pelaporan. Dengan mengacu pada sarana pengawasan melekat pemeriksaan akan menjadi lebih mudah. Objek yang dilakukan pemeriksaan adalah staf (pelaksana). Pemeriksaan juga dilakukan kepada staf untuk diketahui kemampuan staf tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian pemeriksaan merupakan bagian dari pengawasan melekat yang tidak boleh terpisahkan.

Bagian kepegawaian melakukan pemeriksaan terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan agar tercapainya hasil kerja yang baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Bagian Kepegawaian (informan) sebagai berikut:

“Pemeriksaan saya lakukan untuk mengetahui hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh staf tersebut, selain itu dengan dilakukannya pemeriksaan kita akan mengetahui kesalahan yang ada, tindakan pemeriksaan menurut saya untuk mengontrol hasil kerja staf.” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Hasil kerja merupakan hal akhir yang telah dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan dilakukannya pemeriksaan dapat mengetahui kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kekurangan dalam pelaksanaan

pekerjaan dapat diperbaiki, untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Hal ini sejalan dengan, staf bagian tata usaha (informan)

“ Pemeriksaan dilakukan oleh atasan saya setiap pekerjaan tersebut setelah selesai saya kerjakan, menurut saya pemeriksaan dilakukan untuk mengecek hasil kerja, jika terdapat kesalahan dapat diperbaiki. dan memeriksa apakah pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya ” (wawancara staf Bagian Kepegawaian, 22 Mei 2012)

Selain itu, pemeriksaan dapat digunakan untuk mengetahui kelemahan dari sarana pengawasan melekat yang ada. Sarana pengawasan sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas-tugas unit kerja perlu diperiksa. Pemeriksaan sarana bertujuan untuk mengetahui apakah sarana pengawasan tersebut masih sesuai dengan kebutuhan organisasi atau tidak. Pemeriksaan sarana pengawasan menjadi penting karena sarana pengawasan merupakan dasar acuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala bagian kepegawaian (informan) sebagai berikut:

“ Pemeriksaan sarana pengawasan dilakukan secara khusus untuk mengetahui apakah masih mendukung kegiatan unit kami atau tidak, karena ini merupakan acuan dalam pelaksanaan tugas kami ” (wawancara kepala bagian kepegawaian, 24 Mei 2012)

Dalam pelaksanaannya, pemeriksaan juga di gunakan untuk mengetahui penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang dapat dilakukan oleh siapapun yang memiliki niat yang tidak baik. Dengan adanya pemeriksaan yang dilakukan secara teliti dan menyeluruh pemalsuan dokumen atau kegiatan yang tidak sesuai dengan prosedur serta ketentuan yang berlaku akan mudah diketahui. Dengan demikian pemeriksaan dapat dijadikan alat untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Bagian Kepegawaian (informan) sebagai berikut:

“Pemeriksa dapat digunakan sebagai alat untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang.. dengan ketelitian dan kecermatan yang dilakukan oleh pengawas, penyimpangan tidak akan terjadi” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Dalam pelaksanaan pemeriksaan kepala bagian kepegawaian menjumpai kendala seperti masih belum lengkapnya kebijakan dan aturan-aturan dalam sarana pengawasan melekat, seperti belum adanya prosedur kerja dan kebijakan yang secara khusus. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian kepegawaian, (informan)

“pelaksanaan kegiatan pemeriksaan dalam pengawasan melekat mengalami beberapa kendala, diantaranya adalah belum lengkapnya aturan-aturan sarana pengawasan di unit saya, sehingga pelaksanaan pemeriksaan masih mengacu kepada instansi pembina.. akan tetapi pemeriksaan masih saya jalani sesuai dengan ketentuan yang ada..”(wawancara kepala bagian kepegawaian, 24 Mei 2012)

Hal tersebut dapat diselesaikan melalui beberapa cara, seperti penyusunan kebijakan sarana-sarana dalam pengawasan melekat di percepat, selain itu pejabat pemeriksa dituntut lebih teliti dan lebih cermat dalam memeriksa pekerjaan tersebut. Dengan demikian pejabat pemeriksa dapat melakukan pemeriksaan secara efektif dan efisien.

Prosedur Pemeriksaan di Bagian Rumahtangga dilakukan oleh Kepala Bagian Rumahtangga. Pemeriksaan di unit ini bertujuan untuk mengetahui kesalahan yang dilakukan oleh staf dan mengantisipasi terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh staf yang tidak bertanggung jawab. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan kepala Bagian Rumahtangga (informan) sebagai berikut:

“ Prosedur pemeriksaan saya lakukan guna mencegah penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang dan untuk mengecek hasil kerja staf saya, karena staf juga manusia mungkin saja membuat salah dalam melaksanakan tugasnya.” (wawancara Kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

Pendapat di atas sejalan dengan penuturan staf Bagian Tata Usaha (informan) sebagai berikut:

“ Pemeriksaan selalu dilakukan oleh pimpinan saya, katanya sih guna mencegah kesalahan atau penyimpangan yang mungkin dilakukan oleh stafnya. Katanya sih sifatnya mengantisipasi ” (wawancara staf Bagian Rumahtangga, 22 Mei 2012)

Prosedur pemeriksaan yang dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga meliputi pekerjaan seperti dukungan penyiapan ruang rapat dan konsumsi rapat, dukungan keprotokolan pimpinan dan penatausahaan BMN serta pelaksanaan kegiatan yang telah di rencanakan. Pelaksanaan pemeriksaan kegiatan yang dilakukan kepala bagian rumahtangga mengacu pada peraturan yang berlaku dan sarana-sarana pengawasan yang telah ada, dalam hal ini kebijakan yang baru ada hanya penatausahaan BMN. Pemeriksaan hasil penatausahaan BMN dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga secara periodik tiga bulan sekali. Sedangkan untuk kegiatan yang belum ada kebijakan atau prosedurnya pemeriksaan dilihat pada saat kegiatan itu berlangsung misalnya kegiatan keprotokolan. Pemeriksaan dalam kegiatan keprotokolan dilakukan pada saat penyiapan kegiatan tersebut, seperti penyiapan tempat, kordinasi dengan instansi terkait dan peyiapan dana keprotokolan. Pemeriksaan tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah dari rangkaian kegiatan tersebut sudah sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan pada saat itu. Kemudian proses pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan diperiksa pada saat kegiatan tersebut berjalan hingga akhir kegiatan tersebut. pemeriksaan dalam kegiatan ini dilakukan dengan cara meminta laporan kegiatan dan meminta laporan pertanggung jawaban keuangan dana kegiatan. Dengan pemeriksaan seperti ini akan diketahui jika penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang yang di lakukan oleh staf yang tidak bertanggung jawab. Dalam proses pelaksanaan pengawasan melekat kegiatan pemeriksaan sering kali menghadapi kendala. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian rumahtangga (informan)

“ Hambatan dalam pemeriksaan sering kali muncul karena belum lengkapnya dasar saya melakukan pemeriksaan sesuai dengan prosedur yang ada, misalnya BMN itu jelas dasarnya kebijakan penatausahaan BMN, sedangkan kegiatan yang lain dasarnya kebiasaan kita melihat pekerjaan tersebut, kira-kira biasanya salah atau kurangnya dimana atau soal dana kita analisis bener-bener kira-kira segitu gak penggunaan dananya.. saya suruh staf lain cek di SBU, klo bener ya sudah..ya hambatannya paling itu.. agak makan waktu karena belum ada prosedur atau kebijakan yang jelas.. selama ini baru berdasarkan kebiasaan saja tapi itu bukan hambatan yang berarti..” (wawancara kepala bagian rumahtangga, 24 Mei 2012)

Berdasarkan pernyataan di atas hambatan dalam pelaksanaan pengawasan melekat adalah prosedur pemeriksaan yang belum berjalan sesuai dengan harapan.

Sebuah pemeriksaan dapat diketahui kekurangannya jika indikator kekurangan tersebut jelas. Indikator yang digunakan pada saat ini berdasarkan kebiasaan maka obyektifitas pengawas dalam melakukan pemeriksaan masih dipertanyakan. Dapat dikatakan pemeriksaan yang sekarang dilakukan masih kurang efektif dan efisien. Hal ini terlihat dari masih belum jelasnya proses pemeriksaan yang dilakukan. Pemeriksaan dapat dilakukan secara efektif, efisien dan dapat dipertanggung jawabkan jika sarana-sarana dalam pengawasan melekat tersebut telah di penuhi.

Kepala Biro Umum juga melakukan kegiatan pemeriksaan dalam rangka pengawasan melekat. Kegiatan pemeriksaan ini meliputi pekerjaan yang di hasilkan oleh kepala bagian tata usaha, kepala bagian kepegawaian dan kepala bagian rumahtangga. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala biro umum (informan) sebagai berikut:

“ Pemeriksaan yang saya lakukan adalah memeriksa pekerjaan yang dilakukan oleh staf dan memeriksa pekerjaan yang dihasilkan oleh kepala bagian yang berada di unit kerja saya.. tujuan dilakukanya pemeriksaan tersebut adalah untuk mengetahui hasil pekerjaan baik yang sedang di kerjakan maupun yang telah usai ” (wawancara kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Berdasarkan pendapat kepala biro umum di atas, pemeriksaan yang dilakukan oleh kepala biro umum terkait pekerjaan yang sedang dilakukan oleh kepala bagian dan pekerjaan yang dilakukan oleh staf. Dengan dilakukannya pemeriksaan pekerjaan tersebut, hasil dari pekerjaan tersebut dapat diketahui. Dalam pelaksanaannya jika terjadi kekurangan atau penyimpangan dapat dilakukan tindakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemeriksaan yang dilakukan oleh kepala biro umum mengacu pada laporan yang disampaikan oleh kepala bagian. Dalam melakukan pemeriksaan kepala biro umum juga mengalami kendala (informan) sebagai berikut:

“ada kendala, seperti.. mereka terkadang tidak melaporkan secara tertulis tentang aktifitas atau kegiatan program kerja, sehingga dalam pelaksanaan pemeriksaan saya terkadang terjun langsung menayakan kepada unit tersebut kegiatannya sudah sampai mana? Prosesnya sekarang seperti apa? Ada permasalahan dalam pelaksanaan atau tidak.. ” (wawancara Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Berdasarkan penuturan pengawasan yang dilakukan oleh kepala biro umum mengalami kendala dalam data. Kendala ini dikarenakan, para kepala bagian terkadang tidak memberikan laporan secara tertulis mengenai kegiatan yang telah dilaksanakan. Berkaitan dengan hal tersebut, pekerjaan pemeriksaan kepala biro umum hasilnya kurang akurat. Untuk mendapatkan hasil yang baik, kepala biro umum langsung menayakan pelaksanaan kegiatan tersebut. Dengan demikian pengawasan melekat melalui prosedur pemeriksaan memberikan hasil yang tidak baik. Hal ini dikarenakan masih minimnya sarana pengawasan yang ada di setiap bagian di biro umum. Kegiatan pemeriksaan bukan untuk mencari kesalahan, akan tetapi untuk memperbaiki kesalahan yang ada sehingga pekerjaan yang dihasilkan dapat lebih baik.

5.2.3 Evaluasi

Kegiatan evaluasi dalam pengawasan melekat meliputi ketepatan sarana dan sistem kerja yang digunakan dalam rangka mencapai tujuan. Kegiatan evaluasi digunakan untuk melihat hasil yang dilaksanakan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan. Kegiatan evaluasi perlu dilakukan agar dapat memperbaiki kesalahan yang ada. Kegiatan evaluasi dilakukan oleh kepala Biro Umum dan para Kepala Bagian yang berada di Biro Umum.

Kegiatan evaluasi di Bagian Rumahtangga dilakukan oleh kepala Bagian Rumahtangga. Kegiatan evaluasi bertujuan untuk mengetahui kekurangan yang ada di unit kerja tersebut agar dapat diperbaiki sehingga efisien dan efektif kerja yang dapat diciptakan di Bagian Rumahtangga. Kegiatan yang akan di evaluasi adalah kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsi bagian rumahtangga serta pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian rumahtangga (informan)

“ Iya..evaluasi dari setiap kegiatan atau pekerjaan yang telah dilakukan diperlukan, misalnya evaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan atau evaluasi pekerjaan rutin seperti penatausahaan BMN...”(wawancara kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

Pelaksanaan evaluasi kegiatan dilakukan salah satunya dengan cara mengumpulkan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan demikian kita dapat melakukan analisa terkait kegiatan tersebut. kegiatan evaluasi dengan cara menganalisa data dari hasil laporan maupun dari output kegiatan tersebut memerlukan sarana pengawasan sebagai indikator pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian pekerjaan rutin seperti penatausahaan BMN yang telah memiliki dasar evaluasi yaitu sarana pengawasan dalam hal ini kebijakan dan perencanaan dapat diukur tingkat keberhasilannya. Berdasarkan hasil pengamatan pelaksanaan penatausahaan BMN telah menunjukkan keberhasilan, hal ini terlihat dari pernyataan BPK bahwa BNPB mendapatkan hasil WTP (wajar tanpa pengecualian), sebelumnya BNPB pada tahun 2011 dinyatakan BPK WDP. Penatausahaan BMN merupakan salah satu indikator BNPB mendapatkan WTP. Dengan dilakukannya penatausahaan BMN yang baik aset milik negara dapat di jaga. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian rumahtangga (informan)

“ Ada.. misalnya BMN, dengan adanya peraturan tentang penatausahaan BMN pengelolaan aset milik negara tersebut menjadi baik, nah hal ini menunjukkan BMN telah berhasil dengan diberikannya WTP kepada BNPB.. salah satu indikator untuk mendapatkan WTP itu salah satunya adalah pengelolaan BMN yang baik..” (wawancara kepala bagian rumahtangga, 24 Mei 2012)

Dengan demikian evaluasi yang terkait dengan penatausahaan BMN memberikan hasil yang baik. Hal ini dikarenakan sudah adanya sarana pengawasan melekat terkait dengan kebijakan tentang penatausahaan BMN. Sedangkan kegiatan yang lain seperti pelayanan kebutuhan pimpinan (keprotokolan) dan pelayanan peminjaman ruang rapat belum dapat dilakukan evaluasi yang sesuai dengan pengawasan melekat. Karena kegiatan tersebut belum ada prosedur kerja dan kebijakan yang khusus terkait dengan hasil pekerjaan tersebut. kebijakan yang ada hanya menyebutkan tentang pemberian pelayanan kegiatan (tertuang dalam tugas pokok bagian rumahtangga), tetapi tidak ada indikator baik buruknya pelayanan tersebut diberikan. Dengan kata lain kedua kegiatan tersebut tidak ada sarana pengawasan melekat. Hal ini sesuai dengan pendapat kepala bagian rumahtangga, (informan)

“ Ada kendala seperti kegiatan keprotokolan dan kegiatan tugas bagian rumahtangga seperti peminjaman ruang rapat, keprotokolan kalau mengevaluasinya melalui pengawasan melekat sih kendalanya jelas aspek sarana pengawasan melekat kaya kebijakan dan prosedur kerja kan belum ada.. tetapi evaluasi yang saya jadikan indikator keberhasilan pekerjaan tersebut melihat dari keluhan yang disampaikan kepada kami.. selama ini sih belum ada keluhan..”(wawancara kepala Bagian rumahtangga, 24 Mei 2012)

Dengan kegiatan evaluasi yang dilakukan pada bagian rumahtangga dengan cara seperti itu, memberikan hasil yang kurang optimal. Untuk mencapai hasil yang optimal bagian rumahtangga perlu membuat sarana-sarana pengawasan melekat.

Dengan adanya kegiatan evaluasi dalam pengawasan melekat di Bagian Rumahtangga dapat diketahui kekurangan yang timbul dalam pelaksanaan tugas tersebut. Hasil dari evaluasi tersebut digunakan sebagai perbaikan dan dilaporkan kepada kepala Biro Umum.

Pelaksanaan evaluasi dalam kegiatan pengawasan melekat pada Bagian Tata Usaha dilakukan oleh kepala Bagian Tata Usaha. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Bagian Tata Usaha (informan)

“ Evaluasi saya lakukan dalam rangka mengecek kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan rencana atau tidak, kegiatan evaluasi ini dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan hasil kegiatan ” (Wawancara kepala bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Evaluasi kegiatan yang dilakukan kepala bagian tata usaha dengan cara mengumpulkan hasil kegiatan dan laporan-laporan dari setiap tahapan pelaksanaan. Adapun kegiatan yang di evaluasi adalah pengelolaan persuratan, pengelolaan kearsipan dan kegiatan program kerja yang telah direncanakan. Evaluasi pengelolaan persuratan di analisis melalui kebijakan keputusan kepala tentang tata naskah dinas, jika penomoran surat dinas tersebut sesuai dengan peraturan yang ada, pelaksanaan pengelolaan persuratan telah sesuai dengan aturan. Evaluasi pengelolaan kearsipan, misalnya kegiatan pemberkasan arsip atau peminjaman arsip, jika kegiatan tersebut telah sesuai dengan pedoman tata kearsipan dinamis dapat dikatakan pekerjaan tersebut telah sesuai dijalankan. Evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang berada di lingkungan bagian tata usaha dilakukan melalui cara mengumpulkan hasil kegiatan dibandingkan dengan perencanaan. Dengan melakukan perbandingan antara yang di rencanakan dengan

hasil yang di dapat akan diketahui kekurangan yang ada bahkan bisa diketahui tindak penyimpangan yang dilakukan.

Dalam proses evaluasi kegiatan mengacu pada sarana-sarana pengawasan melekat, sarana-sarana pengawasan melekat belum ada, hal tersebut akan menjadi kendala dalam evaluasi kegiatan. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian tata usaha (informan),

“ Yaa ada kendala dalam proses evaluasi pekerjaan yang telah selesai, kendalanya antara lain data yang saya butuhkan terkadang kurang lengkap.. seperti data absensi dan data laporan dari tahapan pelaksanaan kegiatan..” (Wawancara kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Berdasarkan pendapat di atas, evaluasi yang dilakukan pada saat ini kurang optimal hasilnya, karena data pendukung yang yang digunakan untuk melakukan evaluasi tidak lengkap. Dengan tidak lengkapnya data tersebut menimbulkan kerancuan dalam proses evaluasi. Evaluasi akan memberikan hasil yang baik, apabila data pendukung dan sarana-sarana pengawasan telah lengkap.

Kegiatan evaluasi yang benar adalah melakukan analisis data terlebih dahulu, analisis data dapat dilakukan melalui sarana-sarana pengawasan seperti kebijakan, prosedur kerja, serta dokumen perencanaan. Dengan lengkapnya data tersebut, evaluasi kerja dan kegiatan, dapat berjalan dengan baik.

Pelaksanaan evaluasi di unit kerja Bagian Kepegawaian dilakukan oleh Kepala Bagian Kepegawaian, evaluasi dalam unit kerja kepegawaian meliputi pekerjaan rutin sesuai dengan tugas pokok dan pelaksanaan kegiatan penunjang tugas pokok. Evaluasi bertujuan untuk melihat proses pekerjaan pada bagian kepegawaian telah sesuai dengan harapan atau belum, Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian kepegawaian (informan)

“ Evaluasi saya lakukan agar setiap pekerjaan di unit kerja Bagian Kepegawaian mencapai hasil yang maksimal, dengan adanya evaluasi maka kekurangan kita dapat kita ketahui dengan demikian para pegawai dapat memperbaiki kinerjanya.. kegiatan yang akan dievaluasi adalah pekerjaan rutin dan kegiatan yang telah direncanakan..” (Wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Pelaksanaan evaluasi kegiatan rutin dengan cara melakukan pengumpulan bahan yang akan dijadikan evaluasi, dalam hal ini Surat Keputusan kenaikan

pangkat atau kebijakan yang berkaitan dengan hal tersebut. Bahan-bahan tersebut setelah terkumpul dilakukan analisis dengan mengacu pada indikator sarana pengawasan melekat, yaitu kebijakan yang dijadikan dasar dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. kebijakan yang dijadikan dasar dalam pelaksanaan kegiatan tersebut adalah kebijakan BKN tentang kenaikan pangkat. Evaluasi kegiatan yang telah dilakukan dalam perencanaan mengacu pada dokumen perencanaan. Evaluasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data perencanaan dan data tahapan pelaksanaan kegiatan. Dalam pelaksanaan kegiatan pembinaan pegawai telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Dengan dilakukannya pembinaan pegawai prestasi kerja meningkat. Kemampuan pegawai dalam menganalisa sebuah masalah semakin cepat. Dengan demikian, dapat disimpulkan pelaksanaan pekerjaan di bagian kepegawaian telah menunjukkan hasil yang baik. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Kepala Bagian Kepegawaian (informan) sebagai berikut:

“ Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan, pembinaan pegawai yang selama ini telah kita lakukan memberikan hasil, terlihat dari semakin padainya mereka dalam menganalisa permasalahan pekerjaan.. terus semakin cepatnya mereka melakukan pekerja.. dengan demikian maka pembinaan pegawai melalui diklat telah berjalan dengan baik ” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Dalam mengevaluasi kegiatan pekerjaan kepala bagian kepegawaian menghadapi beberapa kendala, seperti belum adanya sarana-sarana pengawasan melekat yang memadai. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala bagian kepegawaian

“ Ada beberapa kendala.. seperti, belum adanya data yang lengkap untuk bahan evaluasi, dan masih minimnya sarana pengawasan yang ada.. sehingga proses evaluasi masih mengacu pada kebijakan instansi lain” (wawancara kepala bagian kepegawaian, 24 Mei 2012)

Dalam pelaksanaan evaluasi masih terdapat beberapa kendala, hal ini yang menyebabkan proses evaluasi tidak optimal. Solusi dari kendala tersebut antara lain, kepala bagian kepegawaian sebaiknya memiliki rekap data pelaporan dari setiap pelaksanaan kegiatan dan memiliki buku pedoman khusus tentang kebijakan-kebijakan terkait dengan kepegawaian, serta sarana pengawasan

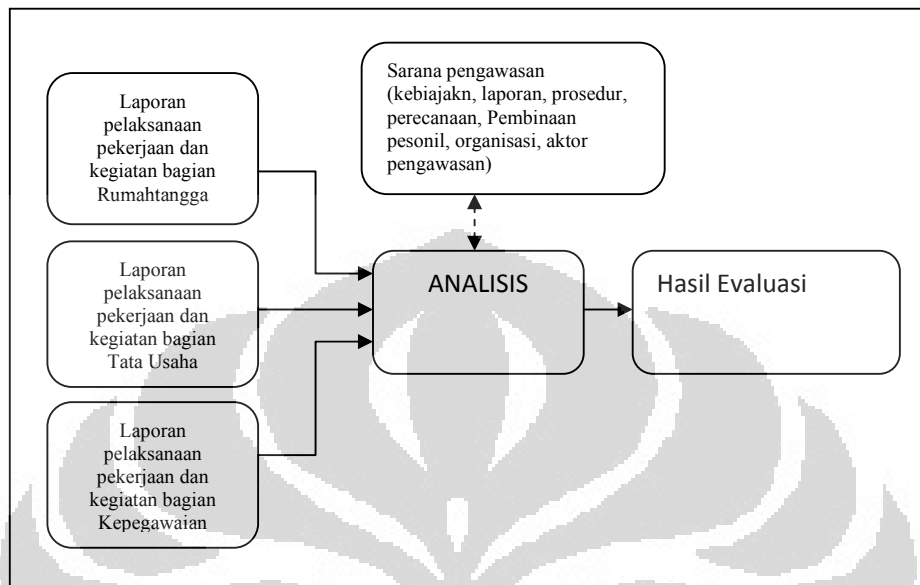
melekat sebaiknya disusun dengan benar sehingga dapat dijadikan indikator pelaksanaan tugas sehari-hari dan indikator pengawasan melekat.

Kepala Biro Umum melakukan evaluasi pekerjaan, yang di evaluasi meliputi hasil pekerja Kepala Bagian yang berada di lingkungan unit kerja biro umum yaitu Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Bagian Kepegawaian dan Kepala Bagian Rumah tangga. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala Biro Umum (informan) sebagai berikut:

“ Ya melakukan.. setiap pekerjaan atau kegiatan harus ada evaluasi pekerjaan atau evaluasi kegiatan, dengan adanya evaluasi tersebut maka kita akan mengetahui seberapa baik kegiatan atau pekerjaan tersebut dan apa saja yang harus dilakukan perbaikan demi mencapai hasil yang lebih baik ” (wawancara kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Kegiatan evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh kepala biro umum mengacu pada data realisasi kegiatan, sarana pengawasan melekat (dalam hal ini kebijakan dan hasil pelaporan). Data tersebut diolah menjadi sebuah hasil evaluasi kegiatan yang ada di biro umum. Data yang ada dari setiap kepala bagian di analisis dengan menggunakan sarana pengawasan melekat yaitu perencanaan, kebijakan dan prosedur kerja. Agar lebih jelas, dapat dilihat dalam bagan 5.5 alur evaluasi di bawah ini:

Bagan 5.4 Alur evaluasi kegiatan Biro Umum



Gambar 5.4

Dengan adanya evaluasi di unit kerja Biro Umum, kinerja yang masih kurang dapat ditingkatkan, kegiatan evaluasi ini bukan untuk mencari kesalahan atau kelemahan seseorang akan tapi kegiatan ini bertujuan melihat proses pekerjaan dan memberikan masukan agar kedepan dapat lebih baik. Kegiatan evaluasi yang dilakukan pengawas dapat mewujudkan efisiensi dan efektif kerja apa bila hasil dari evaluasi kegiatan pengawasan melekat di tindak lanjuti dengan benar dan secara berkelanjutan.

5.3 Tindak Lanjut Pengawasan Melekat

Kegiatan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang berhasil tidak sekedar kemampuan pengawas yang mengungkapkan kekurangan, kesalahan dan penyelewengan yang dilakukan. Hasil pengawasan harus diketegahkan secara objektif. Karena tidak menutup kemungkinan ditemukan keberhasilan. Kerativitas dan inisiatif dari staf yang melakukan pekerjaan tersebut. Untuk itu pengawas harus memiliki kemampuan membandingkan temuan dengan tolok ukur mengenai kegiatan yang dipantau, diperiksa dan dievaluasi termasuk dengan melihat peraturan yang menjadi dasar kegiatan tersebut.

Hasil pengawasan tidak akan ada artinya tanpa tindak lanjut. Sehubungan dengan hal tersebut tindak lanjut dapat berupa dilakukannya kegiatan pembinaan dan bimbingan dalam rangka memperbaiki kesalahan kekeliruan dan penyimpangan. Tujuan pengawasan melekat tidak berakhir pada diperolehnya temuan-temuan oleh atasan langsung dari hasil pemantauan, pemeriksaan atau evaluasinya terhadap bawahan. Temuan tersebut akan bermanfaat bagi tujuan pengawasan melekat bilamana diiringi dengan tindak lanjut oleh atasan yang mengembangkan fungsi pengawasan melekat. Tindak lanjut tersebut meliputi perbaikan, pembinaan, pemberian sanksi dan hukuman.

5.3.1 Perbaikan

Kegiatan perbaikan bertujuan menyempurnakan kekurangan yang ada menjadi lebih baik, dengan adanya perbaikan, kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat diperbaiki. Kegiatan perbaikan meliputi sebuah perbaikan manajemen baik kebijakan, prosedur kerja serta aturan-aturan yang digunakan untuk menunjang keberhasilan organisasi. Kegiatan perbaikan dilakukan oleh setiap pimpinan di masing-masing unit kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala Bagian Rumahtangga.

“ Perbaikan merupakan sebuah proses kegiatan tindak lanjut sebuah pengawasan melekat. Kebijakan perbaikan yang dilakukan pada unit kerja Bagian Rumahtangga yaitu meliputi perbaikan sistem kerja, perbaikan pekerjaan dan perbaikan yang dirasa masih kurang ” (wawancara Kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

Berdasarkan pendapat kepala bagian rumahtangga proses perbaikan yang dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga meliputi sistem kerja. Berdasarkan hasil pengawasan di atas kekurang yang ada bukan hanya pada sistem kerja, perbaikan pengelolaan organisasi unit kerja juga diperlukan. Dengan dilakukannya perbaikan dalam organisasi unit kerja, sistem kerja dan sarana pengawasan melekat yang ada serta yang masih kurang dapat ditingkatkan. Dengan demikian perbaikan pada unit kerja bagian rumahtangga akan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pelaksanaan pengawasan melekat di kemudian hari.

Kegiatan perbaikan juga dilakukan oleh kepala bagian kepegawaian, hal ini sejalan dengan pendapat beliau (informan), sebagai berikut:

“ Ya saya melakukan perbaikan terhadap yang saya nilai masih kurang, terutama perbaikan pada hasil pekerjaan yang kurang. Hal ini agar tercapainya kinerja yang baik sesuai dengan yang diharapkan ” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Perbaikan yang dilakukan oleh kepala bagian kepegawaian pada hasil kerja. Hal-hal yang perlu di perbaiki meliputi sarana pengawasan, peningkatan kemampuan SDM, penyiapan peraturan dan kebijakan yang mendukung tata kerja bagian kepegawaian. Dengan dilakukannya perbaikan dalam manajemen pengawasan dengan meningkatkan sarana yang diperlukan, dapat membantu penyelenggaraan tatakelola aparatur yang baik akan tercapai.

Perbaikan juga dilakukan oleh kepala bagian tata usaha (informan), hal ini sejalan dengan pendapat beliau yang mengatakan, sebagai berikut:

“ Perbaikan saya lakukan terhadap pekerjaan yang masih kurang maksimal, demi tercapainya kinerja organisasi yang diharapkan maka perbaikan yang di utamakan adalah kualitas SDM ” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Berdasarkan pendapat di atas perbaikan dilakukan untuk peningkatan kualitas SDM. Berdasarkan hasil analisa perbaikan yang perlu dilakukan di unit kerja Tata Usaha adalah perbaikan di bidang sarana pengawasan melekat, karena sarana pengawasan melekat adalah dasar dari penentuan efisiensi dan efektifitas kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Kepala Biro Umum (Informan), sebagai berikut:

“ Ya melakukan, karena perbaikan perlu dilakukan agar kinerja menjadi lebih baik ” (wawancara Kepala Biro Umum 25 Mei 2012)

Untuk merealisasikan pendapat di atas perlu dilakukan pembahasan secara terperinci terkait dengan organisasi, kebijakan, prosedur kerja, perencanaan, pencatatan dan pelaporan, pembinaan personil dan aktor pengawasan melekat. Sarana pengawasan merupakan dasar untuk dilakukannya pengawasan melekat yang secara efektif. Sarana pengawasan juga mengatur tentang hal-hal yang perlu

dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan kegiatan tersebut. Perbaikan yang perlu dilakukan pada biro umum adalah perbaikan sarana pengawasan.

5.3.2 Pembinaan

Pembinaan pegawai dilakukan untuk menciptakan kinerja organisasi yang baik. Dengan adanya pembinaan terhadap pegawai, merupakan tindakan preventif yang dilakukan oleh pimpinan dalam pelaksanaan pengawasan melekat di unit kerja. Dengan adanya tindakan preventif upaya korupsi, penyimpangan yang dilakukan oleh staf atau seseorang yang memiliki kewenangan dalam melakukan hal tersebut dapat dicegah. Hal ini sejalan dengan pernyataan kepala Biro Umum,

“ Pembinaan saya lakukan kembali setelah pelaksanaan pengawasan pembinaan ini dilakukan untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dan pembinaan pegawai dalam hal ini juga dilakukan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran ” (wawancara Kepala Biro Umum, 25 Mei 2012)

Kegiatan pembinaan pegawai ditujukan agar pegawai berperilaku baik, pembinaan pegawai tidak hanya melalui cara pemberian hukuman akan tetapi pembinaan pegawai dapat dilakukan dengan pemberian pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan untuk menjadikan pegawai ahli dalam bidangnya. Dengan adanya pembinaan pegawai secara rutin, pegawai tersebut akan lebih rajin karena mereka merasa lebih diperhatikan. Selain pemberian diklat, rotasi juga merupakan bagian dari pembinaan pegawai. Dilakukannya perubahan penempatan pegawai dapat terhindar dari kejenuhan kerja. Kejenuhan dalam bekerja sering dialami oleh pegawai yang belum pernah dilakukan rotasi (perpindahan).

Dengan demikian rotasi pada pegawai diharapkan dapat menghilangkan kejenuhan dalam bekerja. Pembinaan pegawai dapat dikatakan berhasil jika produktifitas kerja meningkat.

Pembinaan secara represif merupakan pembinaan kepada staf yang melakukan penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Bentuk tindakan yang bersifat represif seperti saksi administratif, tuntutan perdata sampai dengan tuntutan pidana kepada pegawai yang melakukan penyimpangan dan penyalahgunaan

wewenang. Pemberlakuan hal ini tergantung pada pada penyimpangan yang dilakukan.

5.3.3 Pemberian Sanksi

Setiap pegawai negeri sipil memiliki hak dan kewajiban, para pegawai yang berada di BNPB wajib menaati aturan yang telah ditetapkan. Pemberian sanksi diberlakukan terhadap pegawai yang melakukan tindakan penyimpangan atau penyalagunaan wewenang. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Bagian Tata Usaha

“ Pemberian saksi hanya saya berlakukan kepada staf yang sulit di nasehati” (wawancara Kepala Bagian Tata Usaha, 24 Mei 2012)

Pemberian saksi disiplin pegawai mengacu pada peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010. Dalam peraturan tersebut jelas hak dan kewajiban PNS. Dengan demikian pemberian sanksi pagai PNS yang melakukan pelanggaran disiplin pemberian sanksi tersebut dikatakan sah apabila sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

“ Selama ini saya belum pernah memberikan saksi atau hukuman yang berat kepada staf saya, akan tetapi saya sering melakukan teguran kepada mereka yang melakukan kesalahan ” (wawancara kepala Bagian Rumahtangga, 24 Mei 2012)

Pemberian sanksi juga belum pernah dilakukan oleh kepala bagian rumahtangga hal ini dikarenakan belum adanya pelanggaran disiplin yang sifatnya berat. Dengan demikian pembinaan yang ada sudah berhasil dilakukan sehingga pemberian saksi belum sempat terjadi

“ Pemberian saksi selama ini belum pernah terjadi, akan tetapi saya suka menegur staf yang salah ” (wawancara Kepala Bagian Kepegawaian, 24 Mei 2012)

Pada unit kerja bagian rumahtangga juga belum ada pemberian sanksi hal ini dikarenakan pemberian sanksi hanya diuntukan pelanggaran dalam kategori berat. Pemberian sanksi pada saat ini belum pernah terjadi dikarenakan langkah

preventif yaitu pencegahan sudah dilakukan terlebih dahulu sehingga tindakan represif belum diberlakukan.

Di lingkungan kerja Biro Umum jarang dilakukan pemberian sanksi disiplin oleh para pegawai karena pembinaan pegawai dilakukan dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Kepala Biro Umum (informan) sebagai berikut:

“ Pemberian sanksi hanya diberlakukan kepada pegawai yang sudah tidak mendengarkan nasehat oleh atasannya ” (wawancara Kepala Biro Umum, 24 Mei 2012)

Belum adanya pemberian sanksi hukum kepada para pegawai, mengindikasikan bahwa pelanggaran hukum berat belum pernah terjadi di unit kerja Biro Umum. Berarti pelaksanaan pengawasan melekat yang dijalankan pada saat ini masih dapat mencegah terjadinya tindak penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Sehingga belum adanya sanksi yang diberikan kepada para pegawai. Akan tetapi pelanggaran dan penyimpangan belum tentu tidak terjadi, hal ini di karenakan masih lemahnya sarana pengawasan melekat yang ada. Dengan demikian penyimpangan mungkin saja terjadi karena belum lengkapnya sarana pengawasan, walaupun tidak adanya pegawai yang diberikan sanksi.

5.3.4 pemberian hukuman

Pemberian hukuman dilakukan kepada staf atau pegawai yang melakukan pelanggaran berat dan sifat tindakannya sudah tidak dapat ditolerir kembali. Peraturan hak dan kewajiban pegawai di atur dalam Peraturan Pemerintah nomor 53 tahun 2010, pada pasal 3 dan pasal 4. Sedangkan tingkat dan jenis hukuman di atur dalam pasal 7, dengan mengacu pada peraturan tersebut pemberian saksi dan hukuman bagi para pegawai sudah jelas. hal ini sejalan dengan pendapat kepala Brio Umum

“ Selama ini belum ada tindakan pemberian hukuman secara berat kepada para pegawai, karena pada perinsipnya pemberian hukuman dilakukan kepada para pegawai yang melakukan penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang dalam hal ini pelanggaran berat. Pemberian hukuman tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 53 tahun 2010 ” (wawancara Kepala Bagian Biro Umum, 25 Mei 2012)

Dengan diterapkannya pemberian hukuman kepada para pegawai yang melakukan penyimpangan dan penyalahgunaan tindak lanjut pengawasan yang bersifat repressif dapat memberi jera kepada oknum yang melakukan kegiatan tersebut. Dengan belum adanya pegawai yang menerima hukuman berat berarti pengawasan melekat dalam hal ini pembinaan pegawai sudah memberikan hasil yang baik. Akan tetapi indikator berhasilnya pembinaan belum dapat di jadikan kesimpulan bahwa pelaksanaan pengawasan melekat tersebut berhasil. Karena masih banyak yang harus diperbaiki oleh biro umum sebagai organisasi dan kepala biro umum sebagai objek pengawas. Perbaikan itu meliputi peningkatan sarana-saran pengawasan guna tercipta pelaksanaan kerja yang efisien dan efektif.

Tindak lanjut pengawasan melekat berguna untuk menciptakan kinerja yang baik efisien dan efektif. Dengan adanya tindak lanjut pengawasan melekat hasil pengawasan yang telah dilakukan dapat berjalan sesuai aturan yang berlaku. Keberhasilan pengawasan terlihat dari seberapa besarnya efisien dan efektif kerja diciptakan dan berkurangnya tindak penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab.

5.4 Rangkuman Pengawasan Melekat Pimpinan pada Pegawai di Biro Umum

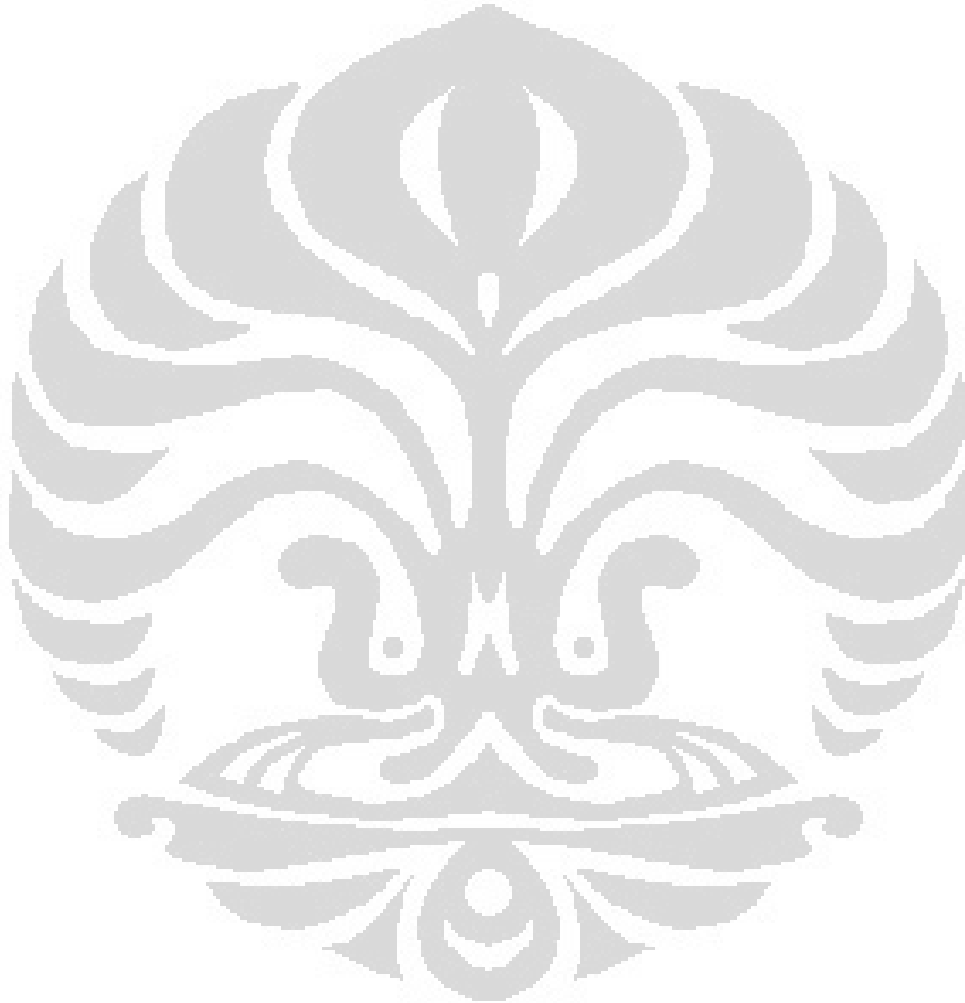
Dari pemaparan di atas, rangkuman analisis pengawasn melekat pimpinan pada pegawai di biro umum BNPB tersebut dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.3 Rangkuman analisis Pengawasan Melekat Pimpinan pada Pegawai di Biro Umum BNPB

No	Dimensi	Indikator	Hasil analisis
1.	Sarana Pengawasan	Organisasi	Berjalan baik
		Kebijakan	Belum berjalan baik
		Prosedur Kerja	Tidak berjalan
		Perencanaan	Berjalan baik
		Pencatatan dan Pelaporan	Belum berjalan baik
		Pembinaan Personil	Berjalan baik
2	Pengawasan Melekat	Pemantauan	Belum berjalan baik
		Pemeriksaan	Belum berjalan baik
		Evaluasi	Belum berjalan baik
3	Tindak Lanjut Pengawasan	Perbaikan	Belum berjalan baik
		Pembinaan	Berjalan baik
		Sanksi	Tidak berjalan
		Hukuman	Tidak berjalan

Sumber : Hasil Analisis Penulis, 2012

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dari tiga dimensi pengawasan melekat yang terdiri dari 14 (empat belas) indikator, terdapat lima indikator yang berjalan baik, enam indikator yang berjalan belum baik dan tiga indikator yang tidak berjalan. Dengan demikian, pelaksanaan pengawasan melekat pimpinan pada pegawai biro umum BNPB belum berjalan baik.



BAB 6

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Pelaksanaan Pengawasan Melekat Pimpinan pada Pegawai Biro Umum belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari tiga dimensi pengawasan pengawasan melekat, yaitu sarana pengawasan, pengawasan melekat, tindak lanjut pengawasan. Dari tiga dimensi yang terdiri dari 14 (empat belas) indikator, terdapat 5 indikator yang berjalan baik, sementara 6 (enam) indikator belum berjalan baik dan 3 (tiga) indikator tidak berjalan. Dilihat dari organisasi, telah mendukung pelaksanaan pengawasan melekat. kategori yang menunjukkan berjalan baik meliputi Perencanaan, telah disusun pendukung program jangka menengah BNPB. Pembinaan personil, telah dilakukan secara rutin dan terprogram. Hal ini ditunjukkan dengan dilakukannya pendidikan dan pelatihan kepada pegawai yang masih kurang dalam melaksanakan tugas. Sedangkan untuk kategori belum baik, meliputi indikator kebijakan, Pencatatan dan pelaporan, pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi. Kebijakan yang ada masih belum memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas unit kerja, seperti pada unit kerja kepegawaian yang belum memiliki kebijakan khusus. Prosedur pencatatan dan pelaporan belum berjalan baik karena keterbatasan SDM yang melaksanakan pekerjaan sehingga prosedur pencatatan terkadang di abaikan. Pemantauan, pemeriksaan, evaluasi dan perbaikan yang dilakukan saat ini masih menemukan kendala dari sarana pengawasan melekat seperti pencatatan, pelaporan, kebijakan, dan prosedur kerja. Kegiatan pelaksanaan pemantauan juga terkendala pada saat pengawas melakukan perjalanan dinas.

Kategori yang tidak berjalan terdiri dari indikator prosedur kerja, sanksi dan hukuman. Prosedur kerja pada saat ini belum di buat di masing-masing unit kerja biro umum. Sanksi dan hukuman pada saat ini tidak berjalan dengan baik karena semua kesalahan yang dilakukan pegawai masih dalam batas wajar, sehingga sanksi dan hukuman tidak di berikan kepada pegawai. Dengan tidak adanya pemberian sanksi dan hukuman bagi para pegawai maka indikator ini tidak berjalan. Pelaksanaan pengawasan melekat dapat berjalan dengan baik dan

maksimal ketika sarana-sarana yang dibutuhkan untuk mendukung berjalannya proses pengawasan melekat tersedia sesuai dengan kebutuhan. Masih minimnya sarana-sarana pengawasan yang dimiliki, menyebabkan pelaksanaan pengawasan melekat tidak berjalan dengan baik.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, ada beberapa saran yang ingin disampaikan oleh peneliti agar pelaksanaan pengawasan melekat pada pegawai di biro umum dapat menjadi lebih baik. Adapun saran-saran tersebut meliputi:

1. Pembuatan kebijakan terkait pengganti sementara pengawas, ketika pengawas tersebut tidak berada di tempat perlu dilakukan, agar tidak menimbulkan kekosongan tugas atau lempar tanggung jawab.
2. Pembuatan prosedur kerja untuk seluruh pekerjaan di biro umum perlu dilakukan, agar penyelesaian pekerjaan dapat secara cepat, efektif dan efisien
3. pencatatan dan pelaporan yang baik perlu dilaksanakan agar dapat dijadikan data evaluasi kegiatan.
4. Kegiatan pengawasan melekat, pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi harus dilakukan secara serius dan konsisten sehingga dapat memberikan hasil yang optimal dalam pencapaian kinerja.
5. Pemberian tugas/pekerjaan harus sesuai dengan bidang kerja, keahlian staf tersebut sehingga pelaksanaan pekerjaan dimaksud dapat terselesaikan dengan efisien dan efektif.
6. Penyiapan sarana-sarana pengawasan perlu dilakukan, sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dengan mudah, cepat dan tidak salah.
7. Pemberian penghargaan dan hukuman perlu dijalankan sesuai dengan aturan yang berlaku terutama pada penerapan hukuman bagi yang melanggar saksi baik hukuman administratif kepegawain seperti penundaan kenaikan pangkat atau pemberhentian sesuai dengan beratnya pelanggaran yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Pendidikan*. Bandung : Angkasa, 2002
- Amin, Al, *Manajemen Pengawasan Refleksi & Kesaksian Seorang Auditor* ,
Ciputat : Kalam Indonesia 2006
- Anwar, Idochi. *Evaluasi dan Pengukuran Pendidikan*. Jakarta : Dekdibud, 1994
- Bittel, Lester R dan Newstrom, John W. *Pedoman Bagi Penyelia* 1. Jakarta : PPM manajemen, 1994:4
- Bohari,H. *Pengawasan Keuangan Negara* Jakarta: PT Radja Grafindo Persada,1986
- Dharma, Agus. *Manajemen Prestasi Kerja :Pedoman Praktis Bagi Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*. Rajawali Pers, Jakarta 1991
- Gomez, Fautino Cardoso. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: Andi, 2003
- Hadi, Shlan. *Aplikasi dan Metode Penelitian Untuk Administrasi Dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruchi, 2000
- Hasibuan. Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung Jakarta, 1997
- Halsey. George D (alih bahasa Anaf S Bagindo), (Supervising People) *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*. Jakarta: Rineka Cipta (cetakan ketiga) 1994
- Istijanto. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka, 2008
- Kunarjo. *Perencanaan dan Pengendalian Program Pembangunan*. UI Press. Jakarta, 2002
- Kusnadi, dkk. *Pengantar Manajemen Konseptual dan Prilaku*, Malang : Brawijaya, 1999
- LAN RI. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia(jilid 2 edisi 3)*. Jakarta : PT Toko Buku Gunung Agung, 1996
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen Yogyakarta* : Gajah Mada University Press, 2004
- Mangkunegara, Anwar-Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*, refika Aditama, Bandung, 2005
- Mangkuprawira. Sjafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Nawawi. Handari, *Pengawasan Melekat Dilingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta : Erlangga, 1994
- Neuman, W. Lawrence. *Sosial research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*. United of america : Pearsen Education Inc, 2006
- Prasetyo, Bambang, dan Jannah, Lina Miftahul. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2011

- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE-, 1999.
- Rivai, Veihzal. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2006
- Robbins, Stephen P. *Organization Theory: Structure, Design, And Applications* (alih bahasa, Jusuf Udaya). Jakarta : Arcan, 1994
- _____, & Coulter, Mary., *Manajemen. (edisi ketujuh)*, ali bahasa : T. Hermaya dan Harry Slamte. Indonesia: PT intan sejati klaten, 2001
- Salindeho, John, 1995, *Pengawasan Melekat Aspek - Aspek Terkait Dan Implementasinya*, Jakarta, Bumi Aksara
- Saragih, Ferdinan D. dan Umanto Eko P, *Pengantar Statistik Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2006
- Siagian. Sodang P, *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Haji Masagung, 1990
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. Bumi Aksara 2000
- _____, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Pegawai*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Sitomorang, Victor M dan Juhir, Jusuf. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat Dalam Lingkungan Aparatur*. Jakarta : Rineka Cipta, 1994
- Siswanto Sastrohadiwiryono, DR, (2003), *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi 2*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Soehartono, Irawan. *Metode penelitian sosial*. Bandung : Remaja Rosdakarya 1995
- Wibisono, Dermawan. *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain, Dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga, 2006
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta Rajawali Pers, 2009
- Widjaja. Amin Tunggal, *Akutansi Sumber Daya Manusia*. Havarindo Jakarta, 1995
- Winardi. *Kepemimpinan dan Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2010

B. Karya Akademis

- Dwi Wahyuningsih “*Peran Pimpinan Dalam Melaksanakan Pengawasan Melekat Di Kantor Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Timur*” Universitas Pembangunan Nasional Veteran. Surabaya, 2010.
- Elisabeth Respati R “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pengawasan Melekat Dan Pendidikan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Badan Informasi Dan Komunikasi Kota Surakarta*” Universitas Muhamadiyah Surakarta. Surakarta 2005

C. Jurnal

Christopher D Ittner; David F Larcker. *Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications Journal of Management Accounting Research*; 1998:10, ABI/INFORM Global < <http://www.ssrn.com>, 20 juli 2011>

D. Internet

- “Peningkatan Kejadian Bencana Dari Tahun 2002 Sampai Dengan 2010”
detiknews. 2010
<<http://www.detiknews.com/read/2010/12/30/170133/1536227/10/2002-2010-tren-bencana-meningkat-di-ri>> Diakses 17 februari 2011
- “Jumlah Kejadian Bencana Yang Ada Di Indonesia Yg Telah Ditangani”
DIBI BNPB. 2011
<<http://dibi.bnpb.go.id/DesInventar/dashboard.jsp?countrycode>> Diakses 20 April 2011
- “Peraturan pemerintah nomor 53 tahun 2010” BKN.go.id 2010, diunduh 18 juli 2011
<bkn.go.id/in/peraturan-terbaru/1322-pp-no-53-2010.html>
- “Kinerja BNPB masih kurang pada saat ini, Priyo budi santoso”
okezone.com 2010 diunduh 21 juli 2011
<<http://hileud.com/hileudnews?title=Kinerja+BNPB+Jauh+dari+Harapan&id=392572>>
- “Peraturan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Badan Nasional Penanggulangan Bencana” PNRI – Presiden, 2008. diunduh 3 april 2011.
< kepuustakaan-presiden.pnri.go.id>
- “Gambaran Umum BNPB, Sejarah, Visi Dan Misi Struktur Organisasi”
BNPB.go.id
< <http://www.bnpb.go.id/website/asp/index.asp>>

BIODATA PENULIS

Nama : Maxcenta Alem Hafilah
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 24 November 1987
Alamat : Jalan Gunung Raya Dalam No 106 Cirendeui, Ciputat Timur, Tangerang Selatan 15419
Alamat Email : ma_hafilah@yahoo.com
Jenis Kelamin : Pria
Riwayat Pendidikan : 1994-2000 SDN Legoso Ciputat
2000-2002 SMPN 56 Melawai Jakarta Selatan
2002-2005 SMAN 86 Bintaro Jakarta Selatan
2005-2008 Diploma Manajemen Informasi dan Dokumen Universitas Indonesia
2008-2012 Sarjana Ektensi Administrasi Negara FISIP Universitas Indonesia

PENULIS,



Maxcenta Alem H,