

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peran sumber daya manusia dalam sebuah lembaga, baik itu lembaga pemerintah maupun swasta memiliki kedudukan yang penting bagi keberlangsungan lembaga tersebut. Karena betapapun lengkap dan modernnya peralatan kerja yang dimiliki oleh lembaga tanpa adanya tenaga manusia tidak akan berhasil memproduksi barang atau jasa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Namun, sumber daya tersebut tidak akan memberikan kontribusi yang optimal apabila kinerja (*performance*) yang dimiliki oleh pegawai rendah.

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Prawirosentono (1999) yang dikutip oleh Husaini Usman (2008: 457) menyebutkan bahwa:

Kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang baik adalah pegawai yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dengan baik. Dengan demikian penting bagi organisasi maupun pimpinan untuk berusaha meningkatkan kinerja pegawainya, agar lembaga dapat tetap bertahan bahkan berkembang lebih maju.

Kinerja pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini sedang menjadi sorotan publik, hal tersebut dikarenakan buruknya kinerja pegawai negeri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Azwar Abubakar yang dikutip dari (*www.tempo.co*), berdasarkan data hingga Desember 2011, jumlah pegawai negeri di Indonesia 4.572.114 orang. Sesuai penilaian kementerian, 50 persen kinerja pegawai negeri tidak bisa diandalkan. Masalah lainnya, penyebaran pegawai negeri tidak merata dan kompetensinya tidak sesuai jenis pekerjaan.

Kondisi di atas dapat berakibat kepada buruknya pelayanan pegawai negeri terhadap masyarakat, sehingga akan mengganggu proses birokrasi yang dilakukan oleh masyarakat. Permasalahan kinerja pegawai negeri ini tentunya harus segera ditindaklanjuti baik oleh pemerintah maupun instansi yang bersangkutan, agar kinerja pegawai negeri menjadi lebih baik.

Untuk mengetahui fenomena terkait kinerja pegawai, penulis melakukan studi pendahuluan pada lembaga Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam (PPPPTK IPA). Studi pendahuluan dilakukan dengan menggunakan metode dokumentasi dan wawancara.

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai, pihak PPPPTK IPA melakukan penilaian yaitu melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pegawai negeri sipil yang dilakukan di akhir tahun untuk jangka waktu penilaian bulan Januari sampai dengan bulan Desember. Dalam DP3 terdapat

unsur-unsur yang dinilai dari pelaksanaan pekerjaan pegawai, seperti: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. DP3 ini dinilai oleh pejabat penilai yaitu pimpinan staf dari pegawai tersebut, dimana hasil dari penilaian ini diserahkan kepada atasan pejabat penilai untuk ditindaklanjuti. Dari hasil analisis Renstra PPPPTK IPA 2010-2014, diketahui permasalahan yang timbul mengenai kinerja pegawai yaitu budaya/etos kerja dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas belum optimal.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, banyak upaya yang dilakukan oleh lembaga PPPPTK IPA dalam rangka mengatasi permasalahan kinerja pegawai, salah satu tindakan nyata yang dilakukan oleh lembaga yaitu dengan melakukan pengawasan. Dalam sebuah organisasi pengawasan memiliki peran penting untuk memastikan agar setiap pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Maman Ukas (2004: 337) yang mengemukakan bahwa:

Pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pengawasan merupakan fungsi terakhir dari fungsi manajemen, seperti yang dikemukakan Terry (1960) yang dikutip oleh Husaini Usman (2008: 44) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen ialah *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actualizing* (aktualisasi), and *Controlling* (Pengawasan). Sebagai salah satu fungsi manajemen, mekanisme pengawasan di dalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan. Pelaksanaan suatu

rencana atau program tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang baik dan berkesinambungan, jelas akan mengakibatkan lambatnya atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan.

Pengawasan dilakukan untuk mencegah terjadinya kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan. Karena pada dasarnya pegawai dalam sebuah organisasi memiliki sifat dan karakter yang berbeda, seperti yang dikemukakan oleh McGregor (1960) mengenai teori X dan teori Y yang menjelaskan bahwa manusia memiliki dua sifat yang berbeda, yaitu teori X yang menandakan bahwa manusia memiliki sifat negatif dan teori Y yang menandakan bahwa manusia memiliki sifat positif.

Dalam sebuah organisasi, pegawai yang termasuk ke dalam teori Y memiliki perilaku yang positif yang mampu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, pegawai yang termasuk ke dalam teori X dapat menyebabkan menurunnya performa organisasi, bahkan dapat menyebabkan entropi terhadap organisasi tersebut.

Pegawai yang termasuk ke dalam teori X memberikan isyarat kepada pimpinan agar dapat memberikan perhatian lebih terhadap pegawai yang bersangkutan, salah satunya yaitu dengan melakukan pengawasan. Pengawasan adalah bentuk pengendalian dalam suatu pekerjaan. Pengawasan dilakukan agar suatu pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Salah satu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan agar semua kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik yaitu dengan melakukan pengawasan melekat. Pengawasan melekat merupakan serangkaian kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan pengawasan melekat diatur dalam Intruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan dan Intruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat. Dalam Intruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989 dijelaskan bahwa:

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang 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.

Pengawasan melekat memungkinkan pimpinan dapat memantau setiap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya secara langsung, sehingga jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan dapat segera dilakukan tindakan perbaikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Monang Sitorus (2009) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh pemberdayaan dan Pengawasan Terhadap Prilaku Pegawai dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan SIUP (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan)”. Hasil penelitian memperoleh presentase tingkat pengaruh pengawasan terhadap perilaku pegawai adalah sebesar 10,3 %. Angka tersebut

mengandung pengertian bahwa perbaikan dalam hal pengawasan secara langsung beserta dimensi-dimensinya (penetapan standar dan metode pengukuran prestasi kerja, pengukuran prestasi kerja, dan penerapan tindakan korektif) akan diikuti dengan perubahan perilaku pegawai sebesar 10.3 %. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa semakin efektif mekanisme pengawasan yang dilakukan, maka akan semakin kondusif perilaku pegawai.

Untuk mengetahui fenomena terkait pengawasan melekat, penulis melakukan studi pendahuluan pada lembaga Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam (PPPPTK IPA). Studi pendahuluan dilakukan dengan menggunakan metode dokumentasi dan wawancara. Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa jajaran manajemen PPPPTK IPA akan secara konsisten dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan pengawasan melekat (waskat) serta menindaklanjuti dengan langkah-langkah yang perlu diambil guna mencegah penyimpangan dari peraturan perundang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, data tersebut diperoleh dari Rencana Strategis (Renstra) PPPPTK IPA 2010-2014. Sedangkan dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Kasubbag Tatalaksana dan Kepegawaian, pengawasan melekat di PPPPTK IPA dilaksanakan oleh setiap atasan terhadap bawahannya masing-masing, baik itu oleh Kepala pusat, Kepala bagian/bidang, Kepala subbagian, dan Kepala seksi. Permasalahan yang timbul dalam hal pengawasan melekat adalah banyaknya jumlah pegawai pada setiap bagian/bidang, sehingga pimpinan sulit untuk mengawasi setiap

pegawai karena jumlahnya yang banyak. Seperti yang ada pada Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga dimana jumlah pegawainya mencapai 55 pegawai.

Berdasarkan pada hasil studi pendahuluan di atas, belum jelas benar bagaimana pengaruh pengawasan melekat terhadap kinerja staf administrasi. Untuk itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Pengawasan Melekat Terhadap Kinerja Staf Administrasi Di Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam”.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah berhubungan dengan cakupan atau ruang lingkup masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini. Mohammad Ali (1987: 36) berpendapat bahwa “rumusan masalah pada hakekatnya merupakan generalisasi deskripsi ruang lingkup masalah penelitian dalam pembatasan dimensi variabel yang tercakup didalamnya.” Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan pengawasan melekat di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam?
2. Bagaimana gambaran kinerja staf administrasi di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam?

3. Seberapa besar pengaruh pengawasan melekat terhadap kinerja staf administrasi di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan sasaran atau harapan yang akan dicapai dengan penyelenggaraan penelitian ini. Dengan kata lain bahwa tujuan penelitian merupakan arah yang akan dicapai oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun tujuan penelitian yang diharapkan terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus.

1. Tujuan umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh pengawasan melekat terhadap kinerja staf administrasi di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam, melalui proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data dengan cara atau prosedur tertentu.

2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai pelaksanaan pengawasan melekat di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam.

2. Untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai kinerja staf administrasi di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengawasan melekat terhadap kinerja staf administrasi di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam.

D. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yang ditunjang oleh studi kepustakaan.

Metode deskriptif adalah suatu kegiatan penelitian dengan cara menganalisis kejadian-kejadian atau peristiwa-peristiwa yang terjadi pada saat sekarang, sehingga mampu memberikan gambaran mengenai hal-hal yang ditelitinya.

Pendekatan kuantitatif merupakan suatu pendekatan yang dilakukan dalam penelitian dengan cara mengukur indikator tiap-tiap variabel penelitian sehingga dapat diketahui gambaran dan hubungan antar variabel penelitian melalui teknik perhitungan statistik.

Sedangkan Studi kepustakaan digunakan untuk mencari informasi-informasi mengenai sesuatu hal yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti.

E. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan khususnya mengenai konsep pengawasan melekat di suatu lembaga.
2. Secara praktis, sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja staf administrasi di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Ilmu Pengetahuan Alam.

F. Struktur Organisasi Skripsi

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian, manfaat penelitian/signifikansi, dan struktur organisasi skripsi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang konsep pengawasan, konsep pengawasan melekat, konsep kinerja staf administrasi, hubungan pengawasan melekat terhadap kinerja staf administrasi, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang lokasi, populasi, dan sampel penelitian, desain penelitian, metode penelitian, definisi operasional, instrumen penelitian, proses pengembangan instrumen, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang pengolahan atau analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, hipotesis, tujuan penelitian, dan pembahasan atau analisis temuan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berupa kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

