

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA
DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN PANGKEP**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Magister**



DZULFADHLI

MAN 4616103008

**PROGRAM PASCASARJANA ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2018**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Manajemen Sumberdaya Manusia Pada Dinas
Perhubungan Kabupaten Pangkep
Nama : DZULFADHLI
Nim : 4616103008
Program Studi : Magister Administrasi Publik

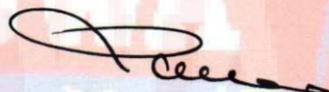
Menyetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



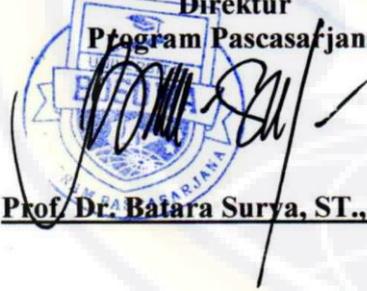
Dr. Syamsuddin Maldun, M.Si.



Dr. Dra. Juharni, M.Si.

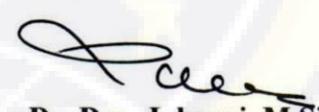
Mengetahui

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Dr. Batara Surya, ST., M.Si.

Ketua
Program Studi Administrasi Publik



Dr. Dra. Juharni, M.Si.

HALAMAN PENERIMAAN

Padahari /tanggal :

Tesis atas nama : DZULFADHLI

Nim : 4616103008

Telah Diterima oleh Panitia Ujian tesis program pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pada program studi Administrasi Publik.

PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Dr. Syamsuddin Maldun, M.Si. (.....)

Sekretaris : Dr. Dra. Juharni, M.Si. (.....)

Anggota Penguji : 1. Dr. Syamsul Bahri, S.Sos., M.Si. (.....)

2. Dr. Umar Congge, S.Sos., M.Si. (.....)

Makassar, 16 Oktober 2018

Direktur



Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si

NIDN: 0913017402

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

**Makassar,
Mahasiswa,**

2018



DZULFADHLI

ABSTRAK

Dzulfadhli. Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep. Ketua Komisi Pembimbing Syamsuddin Maldun dan anggota Komisi Pembimbing Juharni.

Pengembangan pegawai merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia sebagaimana umumnya bahwa tujuan setiap organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan, penempatan, pengkoordinasian dan pengawasan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.

Jenis dan pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan upaya untuk mengungkapkan peristiwa-peristiwa riil di lapangan dan mengungkapkan nilai-nilai yang tersembunyi dan berusaha mempertahankan keutuhan objek yang diteliti. Sumber data dalam penelitian ini adalah keterangan dari informan dan dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian yakni efektivitas tentang pengawasan. Informan pada penelitian ini adalah informan yang benar-benar relevan dan kompeten misalnya kepala dinas, sekretaris dinas, kepala bidang/seksi dan pegawai yang mengerahui tentang manajemen pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumen. Teknik analisis data yang digunakan adalah tahapan reduksi data, tahap penyajian data. Dan tahap penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian diperoleh pelaksanaan perencanaan pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pelaksanaan penempatan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan prosedur organisasi, dimana pemenuhan kebutuhan dan penempatan pegawai dilakukan sesuai dengan kemampuan dan keahlian pegawai orang. Pelaksanaan koordinasi pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dapat dikategorikan baik meskipun masih terdapat beberapa kekurangan dalam pengkoordinasian tersebut. Kelemahan dari masing-masing pegawai sehingga akan Pelaksanaan pengawasan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dimana pengawasan preventif dilakukan secara keseluruhan oleh Kepala Dinas dan Kepala Seksi kepada para stafnya masing-masing

Kata Kunci: perencanaan, penempatan, pengkoordinasian, pengawasan

ABSTRACT

Dzulfadhli. *Human Resources Management At Pangkep District Transportation Department. Chairman of the Advisory Committee Syamsuddin Maldun and member of Juharni's Advisory Committee.*

Employee development is one of the tasks of human resource management as generally that the goals of every organization, both public and private organizations, will be achieved well if employees can perform their duties effectively and efficiently. The purpose of this research is to know and analyze the planning, placement, coordination and supervision of employees at the Department of Transportation Pangkep District.

The types and approaches undertaken in this study are qualitative approaches with an attempt to reveal real events in the field and reveal hidden values and try to maintain the clutter of the object under study. Sources of data in this study is information from informants and documents related to the focus of research that is the effectiveness of supervision. Informants in this study are really relevant and competent informants such as heads of department, secretary of service, head of field / section and employees who mengerahui about the management of employees at the Department of Transportation Pangkep District. Data collection techniques used are observation, interviews and documents. Data analysis technique used is data reduction stage, data presentation stage. And the conclusion phase.

Result of research obtained the implementation of personnel planning in the Department of Transportation Pangkep regency in accordance with the needs of the organization. Implementation of placement of employees at the Department of Transportation Pangkep District in accordance with organizational procedures, where the fulfillment of needs and placement of employees performed in accordance with the skills and expertise of employees. Implementation of coordination of employees in the Department of Transportation Pangkep District can be categorized well although there are still some shortcomings in the coordination. the weakness of each employee so that the Implementation of supervision in the Department of Transportation of Pangkep District where the preventive supervision carried out entirely by the Head of Service and Head of Section to its respective staff

Keywords: *planning, placement, coordination, supervision*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyajikan Tesis yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep" dapat terselesaikan tepat waktu.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun, agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Bosowa Prof. Dr. Ir. H M Saleh Pallu, M.Eng, yang telah memberikan fasilitas kepada kami untuk menyelesaikan tesis ini sampai dapat dipertahankan didepan dewan penguji.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Dr. Muhlis Ruslan, SE.,M.Si dan Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Dr. Juharni, M.Si. yang selama ini telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Ketua Komisi Pembimbing Dr.Syamsuddin Maldun, M. Pd. dan anggota Komisi Pembimbing Dr. Juharni, M. Si. yang selalu memberikan dorongan dan koreksi-koreksi sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Seluruh Dosen Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar yang selama ini telah mentransfer ilmunya dalam proses perkuliahan.

5. Seluruh informan, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan informasinya di lokasi penelitian.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	iv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Teori.....	9
1. Konsep Manejemen.....	9
2. Perencanaan pegawai.....	17
3. Penempatan Pegawai.....	23
4. Koordinasi Pegawai.....	30
5. Konsep Pengawasan.....	41
B. Penelitian Terdahulu	64
C. Kerangka Konsep	65
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	67
B. Teknik dan Pendekatan Penelitian	67
C. Informan Penelitian.....	68

D. Jenis dan Sumber Data.....	69
E. Deskripsi Fokus dan Indikator Fokus Penelitian	69
F. Teknik Pengumpulan Data	72
G. Teknik Pengabsahan Data.....	73
H. Teknik Analsis Data	75

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.....	Prof
il Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.....	78
B.....	Has
il Penelitian	79
C.	Pe
mbahasan.....	98

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A.....	Kesimp
ulan	107
B.....	Saran
.....	108

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pegawai merupakan unsur utama Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk dapat membentuk sosok aparatur pemerintah yang baik, dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka salah satu upaya yang dilakukan adalah melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat). Diklat adalah suatu keharusan dari suatu organisasi birokrasi dan merupakan bagian dari upaya pengembangan SDM sekaligus sebagai salah satu solusi untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam suatu organisasi.

Diklat pada instansi pemerintah, tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai (PNS), yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS, bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Pegawai kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, tentu membutuhkan diklat dalam melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya dan juga untuk menyamakan persepsi terhadap peraturan-

peraturan atau kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan beban tugas masing-masing, sehingga diharapkan dalam mengemban tugasnya tidak lagi menemui permasalahan atau kendala yang berarti.

Menyadari hal tersebut maka kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep telah menyelenggarakan diklat teknis dengan peserta dari PNS di daerah maupun instansi pusat serta pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Jumlah pegawai yang terdapat pada dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep berjumlah 112 orang yang terdiri dari beberapa bagian/devisi.

Dari hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti, meskipun upaya-upaya diklat telah dilaksanakan, namun hal ini belum memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan, karena banyak pegawai yang menganggap setelah mengikuti diklat ternyata tidak selalu berdampak kepada jabatan maupun risiko mereka di lingkungan organisasinya. Hal ini disebabkan kurangnya pemerataan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan, salah satu hambatannya karena kurangnya anggaran, materi diklat yang diadakan tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya, sehingga untuk melaksanakan pekerjaannya, pegawai menjadi sulit untuk mengimplementasikan hasil pendidikan dan pelatihan yang didapatkannya. Selain pendidikan dan pelatihan pegawai, untuk dapat mencapai suksesnya pencapaian tujuan

organisasi, pengembangan pegawai juga merupakan salah satu yang harus diusahakan dalam mencapai kinerja pegawai.

Meskipun demikian, saat ini kinerja dan pengelolaan SDM aparatur terus memperoleh pembenahan secara komprehensif dan bertahap dengan mengedepankan atau berbasis pada kompetensi. Pembenahan-pembenahan tersebut berdasarkan ketentuan umum pada UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan (rekrutmen), pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian.

Sasaran pembangunan aparatur di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep adalah peningkatan kualitas, serta efisiensi dalam seluruh tatanan administrasi pemerintahan. Meningkatnya disiplin, pengabdian, peningkatan kemampuan, keteladanan dan kesejahteraan aparatur akan berpengaruh dengan sendirinya terhadap pelaksanaan tugas pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan kemasyarakatan yang berjalan menjadi lebih baik. Menurut Siagian (2010: 164) Untuk mewujudkan tatanan yang demikian, perlu pemantapan sistem pembinaan dan pengembangan pegawai yang didasarkan pada prestasi kerja dan kemandirian sikap mental yang

dilaksanakan secara terencana melalui pendidikan dan pelatihan, penugasan, bimbingan dan konsultasi, pengembangan motivasi, peningkatan disiplin kedinasan yang sehat dengan didukung oleh sistem informasi yang baik.

Pengembangan pegawai merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia sebagaimana umumnya bahwa tujuan setiap organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Pengembangan pegawai merupakan suatu proses di mana seorang pegawai menginginkan peningkatan dalam pekerjaannya, mencakup pada peningkatan jabatan, wewenang, dan tanggung jawab.

Sistem peningkatan pegawai yang jelas akan meningkatkan pegawai untuk bekerja dengan lebih giat sehingga kinerjanya akan meningkat yang secara langsung akan memberikan dampak yang baik bagi kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep. Untuk mendapatkan pengembangan pegawai yang diharapkan oleh pegawai maka pola pegawai dan perencanaan pegawai yang telah disusun dapat digunakan untuk mempromosikan dirinya dalam mengembangkan pegawainya. Sebagai fenomena bahwa pegawai yang sudah menyusun pola pegawai dan perencanaan pegawai belum tentu dapat memiliki prestasi untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Misalnya untuk pengangkatan jabatan masih dengan sistem kepercayaan, penempatan pegawai yang

tidak sesuai dengan pendidikan atau formasi yang telah ditentukan, dan pangkat/golongan yang telah sesuai persyaratan, belum tentu dapat menduduki suatu jabatan.

Selain permasalahan kinerja, tuntutan pembaharuan atas manajemen SDM Aparatur juga datang dari publik selaku penerima dan objek pelayanan publik yang diberikan pemerintah. Pelayanan yang lambat, budaya pelayanan yang tidak berorientasi pada kepuasan pelanggan, ketidakmampuan petugas dalam menangani keluhan, juga pola pikir petugas pelayanan yang berorientasi pada “ada uang urusan lancar” adalah warna warni yang masih sering terjadi dan menyebabkan masyarakat lebih baik dan lebih senang untuk berurusan dengan swasta dibanding dengan instansi pemerintah. Lebih lanjut, paradigma saat ini yang menempatkan masyarakat sebagai pihak yang harus dilayani menyebabkan kebebasan masyarakat untuk menentukan pelayanan seperti apa yang diharapkan dari pemerintah. Faktor tuntutan masyarakat akan pelayanan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik tersebut adalah cermin hidupnya dan aktifnya partisipasi masyarakat dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan harus segera ditanggapi/ direspon oleh pemerintah melalui reformasi manajemen SDM aparturnya khususnya di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.

B. Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang penelitian yang sudah dikemukakan di atas, maka pokok permasalahannya maka rumusan masalah dalam tesis ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep?
2. Bagaimana mengkoordinasikan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep?
3. Bagaimana pengawasan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah penelitian ini, maka tujuan penelitian dirumuskan adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis perencanaan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengkoordinasian pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengawasan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat terhadap dunia akademik.

Secara umum, penelitian ini akan memberikan kontribusi terhadap paradigma yang lebih baru dalam ilmu administrasi, khususnya Manajemen SDM. Sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana dan media untuk memperluas dan mengembangkan suatu wawasan berpikir yang lebih maju terhadap perencanaan SDM.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat sebagai masukan atau sumbangan pemikiran, khususnya bagi Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dalam upaya perencanaan SDM untuk mewujudkan profesionalitas pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Dengan pengertian tersebut maka Hasibuan (2008: 1) pun mengemukakan beberapa definisi sebagai berikut:

- 1) Semua unsur manajemen yang dapat diatur, yakni 6 M yaitu *Man, Money, Method, Machines, Material, Markets*.
- 2) Tujuannya diatur adalah agar unsur-unsur dalam manajemen yang disingkat 6 M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 3) Harus diatur agar unsur-unsur manajemen dapat bermanfaat secara optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi. Untuk mencapai sebuah tujuan, maka kita memerlukan alat untuk membantu agar memudahkan kita dalam pencapaian tersebut, dan alat itu adalah manajemen itu sendiri. Baiknya manajemen akan sangat menentukan terwujudnya sebuah tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna, dan hasil guna, unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Yang mengatur adalah pimpinan dengan

kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya dan supervisi.

4) Mengaturnya dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut

Jika melihat dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli manajemen, maka akan kita temui bahwa definisi manajemen adalah berbeda-beda, namun disisi lain kita temukan makna dan tujuan yang sama dari manajemen itu sendiri. Manajemen menurut H. Koonts dan O'Donnel (Handayani, 1995: 12), yaitu: "*management involves getting done through and with people*". Management berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan dengan melalui dengan orang-orang lain. Definisi ini menitik beratkan manajemen pada usaha seseorang dalam mencapai sebuah tujuan. Dengan demikian maka orang dalam organisasi harus jelas wewenang, tanggung jawab dan tugas pekerjaanya (*Job Description*).

Pengertian yang berbeda Gitusudarmo (1999: 44) yang mendefinisikan manajemen merupakan ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Gulick dalam Handoko (2000: 11) yang mengemukakan bahwa "manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*Science*) yang

mana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan”.

Pendapat tentang manajemen juga dikemukakan oleh Hasibuan (2008: 1) yang mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Gie (Swastha, 1999: 78) yang mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah ilmu dan seni yang merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengkoordinasikan, serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan”. Dari beberapa defenisi tentang manajemen diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen bukan hanya sekedar ilmu untuk mencapai tujuan, tapi juga sebagai seni untuk memperdayakan segala sumber daya yang ada dengan berbagai fungsi dalam manajemen untuk mencapai tujuan tertentu.

Pelaksanaan manajemen tidak bisa dilepaskan dari pelaksanaan dan fungsinya serta pelaksanaannya pun harus berurutan secara sinergi. Hal ini karena setiap fungsi akan saling berpengaruh dan berhubungan.

b. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan

penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya, jika peran aktif pegawai tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai adalah hal sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi (Hasibuan, 2008: 10).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manusia adalah aktor sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yang. Oleh sebab itu, MSDM bisa dikatakan sebagai fokus manajemen yang berhubungan dengan masalah tenaga kerja (Hasibuan, 2008: 10).

Dalam sebuah organisasi, baik itu organisasi profit maupun organisasi nonprofit tentulah memiliki tujuan tertentu. Tujuan dari organisasi inilah yang kemudian menjadi latar belakang berdirinya organisasi, Organisasi mempunyai defenisi sebagaimana dikemukakan oleh Makmur (2008: 107) bahwa :

“Suatu bentuk persekutuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi dan bereaksi kedalam suatu ikatan pengaturan dan keteraturan, dengan memiliki fungsi dan tugas sebagai suatu kesatuan yang mengarah pada pencapaian tujuan serta mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara tegas masing-masing manusia yang terikat dalam persetujuan”

Melihat pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manusia merupakan faktor atau tokoh utama dalam rangka menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan dan pencapaian itu tercapai dari adanya proses yang dilakukan oleh manusia dalam organisasi tersebut. Dan proses yang dilakukan itulah yang disebut manajemen.

Menurut Hasibuan (2008: 9) Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun unsur-unsur manajemen adalah *Men, Money, Methode, Mechine, Material* dan *Market*.

Unsur *Men* ini berkembang menjadi salah satu bidang ilmu yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2008: 10) mendefenisikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. Kemudian Mangkunegara (2011: 2) memberikan defenisi bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan

terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang perlu dibentuk dalam suatu organisasi yang dalam pelaksanaannya dapat mengarahkan suatu aktifitas organisasi agar dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena segala aktifitas dan kegiatan organisasi atau perusahaan akan sangat tergantung dari manusia yang mengelola perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dan ditangani dengan benar agar dapat berhasil guna dan berdaya guna untuk mencapai tujuan organisasi.

Defenisi manajemen sumber daya manusia yang dipaparkan dalam perpektif internasional atau makro dikemukakan oleh Gomes (2003: 4) bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manfaat dan pengembangan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat dan internasional”.

Secara sederhana, Winardi (2000: 15) mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai “Proses

pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia”.

Dari beberapa pengertian diatas, terlihat bahwa secara makro, terdapat perbedaan ruang lingkup mengenai pemanfaatan sumber daya manusia. MSDM mengacu bukan hanya pada pemanfaatan SDM untuk organisasi tapi bagaimana pemanfaatan tersebut terhadap lingkungan maupun negaranya, hal ini lebih luas cakupannya dari pada manajemen personalia.

Menurut Hasibuan (2008: 10) Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya, jika peran aktif pegawai tidak diikutsertakan. Mengatur pegawai adalah hal sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (2004: 4) "manajemen sumber daya manusia" (*human resources management*) adalah menggerakkan dan melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan, termasuk, yang menggunakan sumber lain. Orang atau orang-orang adalah merupakan faktor yang sangat menentukan dalam kelangsungan atau proses aktivitas

administrasi sehingga tercapainya suatu tujuan yang diinginkan. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Sunarto dan Sahedly (2001: 34) Manusia merupakan penggerak utama atau merupakan inovator untuk menjalankan fungsi-fungsi administrasi, yaitu dari merencanakan tujuan, pelaksanaan sampai dengan tujuan tercapai. Tanpa manusia tidak ada kegiatan-kegiatan administrasi, artinya fungsi-fungsi administrasi tidak akan tercapai.

Sumber daya manusia pada dasarnya adalah kemampuan yang dimiliki oleh manusia untuk dapat melakukan suatu pekerjaan. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka manusia merupakan sumber daya utama karena manusia adalah yang menggerakkan segala aktivitas organisasi itu sendiri.

Lebih lanjut pengertian sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2006: 34) adalah "Jumlah pengetahuan, keterampilan, kecerdasan dan keterampilan pekerja. Sumber daya manusia meliputi aspek kuantitas dan kualitas yang terdapat pada pekerja".

Sedangkan pengertian sumber daya manusia menurut Hasibuan (1996: 269) adalah:

"Kemampuan terpadu antara daya pikir dan daya fisik yang dimiliki seseorang individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya ditentukan oleh motivasi dan keinginan untuk memenuhi kepuasaannya".

Ini berarti bahwa dalam melakukan usaha, kegiatan atau pekerjaannya, manusia dipengaruhi oleh kecerdasan yang dibawa sejak lahir, dan kecakapannya diperoleh dari usaha belajar. Sedangkan daya fisik yang dimiliki seseorang individu adalah kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang berat dan membutuhkan waktu serta ketahanan dalam menghadapi serangan penyakit. Manusia adalah orangnya sedangkan sumber daya manusia adalah kemampuan (totalitas) daya pikir, dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut.

Dari beberapa pengertian tentang sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumberdaya-sumberdaya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif. Demikian juga, perencanaan sumberdaya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya dalam organisasi.

Perencanaan sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumberdaya manusia yang terpadu (*integrated*): persediaan sumberdaya manusia sekarang, peramalan (*forecasts*) suplai dan permintaan sumberdaya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang *qualified*, dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem (Handoko, 1987).

Secara lebih sempit, perencanaan sumberdaya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhankebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan.

Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi

situasi sumberdaya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang. Perencanaan sumberdaya manusia ini memungkinkan organisasi untuk: (Handoko, 1987).

- a. Memperbaiki penggunaan sumberdaya manusia.
- b. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien.
- c. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
- d. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
- e. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
- f. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbedabeda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

Maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

a. Permintaan Sumber Daya Manusia.

Permintaan atau kebutuhan sumberdaya manusia organisasi di waktu yang akan datang adalah "pusat" kegiatan perencanaan kepegawaian. Hampir semua perusahaan/organisasi/lembaga harus membuat prediksi kebutuhan-kebutuhan karyawan (paling tidak secara *informal*) di waktu yang akan datang, meskipun mungkin tidak perlu

mengestimasi sumber-sumber suplainya. Berdasarkan pengertian ini, perencanaan sumberdaya manusia sering hanya diartikan sebagai kegiatan penentuan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal (Handoko, 1987).

Peramalan kebutuhan karyawan merupakan bagian yang terpenting dan tersulit untuk dilaksanakan. Pertama, perlu diidentifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan; baik faktor-faktor pengaruh langsung, seperti persediaan personalia atau aspek-aspek organisasional lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan-perubahan lingkungan *ekstern*. Kedua, organisasi melakukan *forecast* kebutuhan karyawan dalam suatu periode di waktu yang akan datang. *Forecast* kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan (Handoko, 1987).

Meskipun tantangan-tantangan yang mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia tidak terhitung jumlahnya, secara garis besar hal yang mempengaruhi permintaan pegawai adalah perubahan-perubahan lingkungan, organisasi dan persediaan tenaga (Handoko, 1987) yang dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Lingkungan *eksternal*. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. Perkembangan ekonomi

mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh: tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

- 2) Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumberdaya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan "gejolak" sumberdaya manusia. Akhirnya, para pesaing merupakan suatu tantangan *eksternal* lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia organisasi. Sebagai contoh, "pembajakan" manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumberdaya manusia.
- 3) Keputusan-keputusan organisasional. Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumberdaya manusia. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti: tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut

menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumberdaya manusia.

- 4) *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek. Sedangkan perluasan usaha berarti kebutuhan sumberdaya manusia baru. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
- 5) Faktor-faktor persediaan karyawan. Permintaan sumberdaya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

b. Suplai Sumber Daya Manusia

Setelah departemen personalia membuat proyeksi kebutuhan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang, langkah berikutnya

adalah pemenuhan lowongan-lowongan yang diproyeksikan. Ada dua sumber suplai: *internal* dan *eksternal*. Suplai *internal* berasal dari para karyawan yang ada sekarang (persediaan), yang dapat dipromosikan, dipindah atau didemosikan untuk memenuhi kebutuhan yang diantisipasi. Sedangkan sumber suplai *eksternal* terdiri dari orang-orang dalam pasar tenaga kerja. Ini mencakup orang-orang yang belum bekerja dan para karyawan organisasi-organisasi lain (Handoko, 1987).

Estimasi suplai *internal* adalah lebih dari sekedar menghitung jumlah para karyawan yang ada, tetapi juga mengaudit untuk mengevaluasikan kemampuan-kemampuan mereka. Informasi ini memungkinkan para perencana untuk menugaskan para karyawan tertentu untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang.

3. Konsep Penempatan Pegawai

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan instansi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda. (Hariandja (2005: 156). Penempatan adalah menempatkan

posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. (Mathis & Jackson, 2006: 262).

Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya. (Siswanto (Suwatno, 2003: 138)). Penempatan pegawai adalah merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seseorang pegawai di tempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi. (Gomes, 2000).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat kami simpulkan penempatan pegawai adalah kegiatan mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya guna untuk mencapai tujuan instansi tersebut.

Dalam pelaksanaan pengembangan pegawai, penempatan pegawai juga harus dilakukan dengan tepat. Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari pada proses seleksi, dengan demikian penempatan yang dimaksud adalah penempatan bagi pegawai baru, sedangkan menurut Siagian (2010: 168) mengemukakan bahwa penempatan juga berlaku bagi pegawai lama yang mengalami alih tugas atau mutasi. Dengan demikian konsep

penempatan pegawai mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian, karena sebagaimana pegawai baru, pegawai lamapun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani masa perkenalan dan adaptasi terhadap posisi barunya. Namun proses seleksi dan pengenalan yang harus dilaluinya tentu berbeda dengan penempatan pegawai baru hal ini dikarenakan bagi pegawai lama tentu telah ada beberapa informasi berkaitan tentang pemilihan maupun keputusan manajemen dalam pengambilan keputusan misalnya prestasi kerja, pengalaman, tingkat pendidikannya dan informasi lainnya selama pegawai tersebut menjalankan pekerjaannya terdahulu. Adapun model atau bagian dari penempatan bagi pegawai lama diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Promosi

Pada prinsipnya yang disebut dengan promosi adalah proses mencari, menemukan dan menempatkan pegawai pada organisasi. Pelaksanaa promosi biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia, meskipun kadang-kadang digunakan para spesialis. Dan proses panarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitasnya.

Rivai (2006: 211) mengemukakan bahwa “promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level.

Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*), atas usaha dan prestasinya di masa lampau”

Dalam promosi haruslah mempertimbangkan rencana sumber daya manusia dengan merinci persediaan keterampilan, rencana latihan dan pengembangan, rencana personalia menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dipenuhi melalui promosi dan mana yang akan diisi secara internal. Rencana ini membantu proses penarikan dan meringkus kebutuhan-kebutuhan penarikan dimasa yang akan datang.

Secara umum, yang dimaksud dengan promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Istilah promosi berasal dari *promotion* (bahasa Inggris), yang berarti peningkatan. Dalam MSDM, yang dimaksud dengan promosi adalah merupakan perubahan pekerjaan atau status jabatan pegawai dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya diikuti oleh

perubahan tanggung jawab, wewenang, kompensasi, status sosial dan fasilitas yang didapat oleh pegawai tersebut. Menurut Saydam (2000: 101) "Promosi merupakan idaman para pegawai, karena melalui promosi ini akan membawa pengaruh dan peningkatan kemampuan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi".

Hasibuan (2008: 107) mengungkapkan bahwa:

"Promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. oleh pegawai, karena dengan promosi berarti adanya, Pelatihan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi".

Sejalan dengan Siagian (2010: 169), mengenai pengertian promosi memberi definisi sebagai berikut:

"Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang tanggungjawabnya lebih besar tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dari penghasilannya lebih besar. Setiap pegawai mendambakan promosi jabatan (pekerjaan) karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipandanginya sekarang sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial".

Flippo (Hasibuan, 2008: 108) mendefinisikan "Promosi sebagai perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi". Pandangan yang sama dikemukakan oleh Manullang bahwa: "Promosi, yakni memberi

kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya adalah merupakan satu usaha untuk memajukan pegawai".

Setiap bawahan yang menunjukkan kecakapan harus dimajukan atau dikembangkan terus dengan jalan mempromosikannya, sebab tanpa promosi maka ada kecenderungan bawahan tidak menunjukkan prestasi.

Promosi merupakan suatu usaha pengembangan pegawai dari segi karier, dengan meningkatnya karier seorang pegawai akan membangkitkan semangat kerja pada pegawai yang bersangkutan dan membangkitkan kemauan untuk lebih maju dengan menunjukkan prestasi yang lebih baik pada pegawai itu sendiri sehingga dengan promosi akan mengakibatkan kelancaran pelaksanaan tugas pokok akan lebih efisien dan efektif. Menurut Hasibuan (2008: 109), mengatakan, "Ada tiga dasar dari pada promosi yaitu: (1) Kecakapan (2) Pengalaman; (3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

b. Mutasi

Mutasi kepegawaian adalah segala perubahan mengenal seseorang Pegawai Negeri Sipil seperti pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, pemensiunan. Pengangkatan adalah suatu proses kegiatan yang merupakan pertama menjadi calon pegawai dan pengangkatan dari Calon Pegawai (CPNS) menjadi pegawai tetap dan

pengangkatan untuk menduduki suatu jabatan struktural dan pengangkatan jabatan fungsional.

Mutasi dalam kebanyakan, sistem, dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya lebih tinggi atau tidak lebih rendah dalam rencana gaji. Dengan perkataan lain mutasi adalah suatu perubahan horizontal, bukan suatu kenaikan atau suatu penurunan. Mutasi terjadi diantara badan-badan administrasi atau dari suatu kesatuan organisasi ke kesatuan organisasi lain dalam departemen yang sama.

Mutasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dapat mencakup dua pengertian yaitu:

“(a) kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat kerja ke tempat yang baru yang sering disebut "alih tempat" (tour of area) dan kegiatan pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain dalam satu unit kerja yang sama atau dalam organisasi, yang sering pula disebut dengan istilah "alih tugas" (Tour of Duty). Demikian pula pada dasarnya mutasi dapat terjadi disebabkan oleh keinginan organisasi atau keinginan pegawai/aparat yang bersangkutan" (Saydam, 2000:97).

Dasar pemikiran dalam melakukan mutasi jabatan (pekerjaan) adalah keluwesan dalam manajemen SDM. Artinya, para pengambil keputusan dalam organisasi hanya memiliki wewenang untuk relokasi sumber daya, dana dan SDM sedemikian rupa sehingga organisasi secara tangguh mampu menghadapi berbagai tantangan yang timbul, baik

internal maupun eksternal. Melalui alih tugas para pengajar dalam organisasi dapat secara lebih efektif. memanfaatkan tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Hasibuan (2008: 110) menjelaskan bahwa ada tiga acuan dalam melakukan mutasi, ketiga acuan tersebut adalah :merit system, Senioritas dan kekeluargaan. Akan tetapi melalui mutasi para pegawainya sesungguhnya memperoleh manfaat yang sangat besar sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2010: 172) yang menyatakan manfaat bagi pegawai dengan adanya alih tugas antara lain dalam bentuk: (a) pengalaman baru; (b) cakrawala pandangan; (c) tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan; (d) perolehan pengetahuan dan keterampilan baru; (e) perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasi; (f) persiapan untuk menghadapi tugas yang baru; (g) motivasi dan Pendidikan yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi yang baru dihadapi. Jadi, alih tugas merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri.

4. Koordinasi Pegawai

a. Pengertian Koordinasi

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan

kepada para bawahan oleh manajer maka setiap individu bawahan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Hasibuan (2006:85) berpendapat bahwa: "Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi". Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen-departemen atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif (Handoko 2003).

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2006: 85) berpendapat bahwa koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Menurut E. F. L. Brech dalam bukunya, *The Principle and Practice of Management* yang dikutip Handayani (2002: 54) Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu

dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

Sedangkan menurut G. R. Terry dalam bukunya, *Principle of Management* yang dikutip Handayani (2002:55) koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron atau teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Menurut tinjauan manajemen, koordinasi menurut Terry meliputi:

- 1) Jumlah usaha baik secara kuantitatif, maupun secara kualitatif .
- 2) Waktu yang tepat dari usaha-usaha tersebut .
- 3) *Directing* atau penentuan arah usaha-usaha tersebut

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disebutkan bahwa koordinasi memiliki syarat-syarat yakni:

- 1) *Sense of Cooperation*, perasaan untuk saling bekerja sama, dilihat per bagian.
- 2) *Rivalry*, dalam organisasi besar, sering diadakan persaingan antar bagian, agar saling berlomba .
- 3) *Team Spirit*, satu sama lain per bagian harus saling menghargai.
- 4) *Esprit de Corps*, bagian yang saling menghargai akan makin bersemangat.

Selanjutnya koordinasi memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

- 1) Koordinasi adalah dinamis, bukan statis.
- 2) Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang manajer dalam kerangka mencapai sasaran.
- 3) Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pengertian di atas jelaslah bahwa koordinasi adalah tindakan seorang pimpinan untuk mengusahakan terjadinya keselarasan, antara tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau bagian yang satu dengan bagian yang lain. Dengan koordinasi ini diartikan sebagai suatu usaha ke arah keselarasan kerja antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi kesimpang siuran, tumpang tindih. Hal ini berarti pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Jadi dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, pengkoordinasian dimaksudkan agar para manajer mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut. Kekuatan suatu organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyusun berbagai sumber dayanya dalam mencapai suatu tujuan.

b. Tipe-tipe koordinasi

Umumnya organisasi memiliki tipe koordinasi yang dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan atau kondisi-kondisi tertentu yang

diperlukan untuk melaksanakan tugas agar pencapaian tujuan tercapai dengan baik. Hasibuan (2006:86) berpendapat bahwa tipe koordinasi di bagi menjadi dua bagian besar yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Kedua tipe ini biasanya ada dalam sebuah organisasi. Makna kedua tipe koordinasi ini dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini:

1) Koordinasi vertikal (*Vertical Coordination*) adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.

2) Koordinasi horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*. *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-

unit yang sama tugasnya. Sedangkan *Interrelated* adalah koordinasi antar badan (instansi) beserta unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi koordinasi

Hasibuan (2006:88), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi koordinasi sebagai berikut:

- 1) Kesatuan Tindakan. Pada hakekatnya koordinasi memerlukan kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya agar anggota atau satuan organisasi tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri. Oleh sebab itu konsep kesatuan tindakan adalah inti dari pada koordinasi. Kesatuan dari pada usaha, berarti bahwa pemimpin harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha dari pada tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian di dalam mencapai hasil. Kesatuan tindakan ini adalah merupakan suatu kewajiban dari pimpinan untuk memperoleh suatu koordinasi yang baik dengan mengatur

jadwal waktu dimaksudkan bahwa kesatuan usaha itu dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah dirncanakan.

- 2) Komunikasi. Komunikasi tidak dapat dipisahkan dari koordinasi, karena komunikasi, sejumlah unit dalam organisasi akan dapat dikoordinasikan berdasarkan rentang dimana sebagian besar ditentukan oleh adanya komunikasi. Komunikasi merupakan salah satu dari sekian banyak kebutuhan manusia dalam menjalani hidup dan kehidupannya. "Perkataan komunikasi berasal dari perkataan *communicare*, yaitu yang dalam bahasa latin mempunyai arti berpartisipasi ataupun memberitahukan" Dalam organisasi komunikasi sangat penting karena dengan komunikasi partisipasi anggota akan semakin tinggi dan pimpinan memberitahukan tugas kepada karyawan harus dengan komunikasi. Dengan demikian komunikasi merupakan hubungan antara komunikator dengan komunikan dimana keduanya mempunyai peranan dalam menciptakan komunikasi. Dari pengertian komunikasi sebagaimana disebut di atas terlihat bahwa komunikasi itu mengandung arti komunikasi yang bertujuan merubah tingkah laku manusia. Karena sesuai dengan pengertian dari ilmu komunikasi, yaitu suatu upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas azas-azas, dan atas dasar azas-azas tersebut disampaikan informasi serta dibentuk pendapat dan sikap. Maka komunikasi tersebut

merupakan suatu hal perubahan suatu sikap dan pendapat akibat informasi yang disampaikan oleh seseorang kepada orang lain. Sehingga dari uraian tersebut terlihat fungsi komunikasi sebagai berikut:

- a) Mengumpulkan dan menyebarkan informasi mengenai kejadian dalam suatu lingkungan.
- b) Menginterpretasikan terhadap informasi mengenai lingkungan.
- c) Kegiatan mengkomunikasikan informasi, nilai dan norma sosial dari generasi yang satu ke generasi yang lain.

Maka dari itu komunikasi itu merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk merubah sikap dan perilaku orang lain dengan melalui informasi atau pendapat atau pesan atau idea yang disampaikannya kepada orang tersebut.

- 3) Pembagian Kerja. Secara teoritis tujuan dalam suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama dimana individu tidak dapat mencapainya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang berkeja bersama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perseorangan. Dalam suatu organisasi, tiang dasarnya adalah prinsip pembagian kerja (*Division of labor*). Prinsip pembagian kerja ini adalah maksudnya jika suatu organisasi diharapkan untuk dapat berhasil dengan baik dalam usaha mencapai tujuannya, maka hendaknya lakukan pembagian

kerja. Dengan pembagian kerja ini diharapkan dapat berfungsi dalam usaha mewujudkan tujuan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas dan pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Jadi pembagian kerja pekerjaan menyebabkan kenaikan efektifitas secara dramatis, karena tidak seorangpun secara fisik mampu melaksanakan keseluruhan aktifitas dalam tugas–tugas yang paling rumit dan tidak seorangpun juga memiliki semua keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas. Oleh karena itu perlu diadakan pemilahan bagian–bagian tugas dan membagi baginya kepada sejumlah orang. Pembagian pekerjaan yang dispesialisasikan seperti itu memungkinkan orang mempelajari keterampilan dan menjadi ahli pada fungsi pekerjaan tertentu.

- 4) Disiplin. Pada setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian harus bekerja secara terkoordinasi, agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan. Koordinasi adalah usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan dari pada bagian-bagian itu selesai pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil secara keseluruhan, untuk itu diperlukan disiplin. Rivai (2005:444) menyatakan pengertian disiplin kerja

adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku". Jadi jelasnya bahwa disiplin menyangkut pada suatu sikap dan tingkah laku, apakah itu perorangan atau kelompok yang tunduk dan patuh terhadap peraturan suatu organisasi. Dalam suatu organisasi penerapan peraturan kepada seseorang atau anggota organisasi dikelola oleh pimpinan. Pimpinan diharapkan mampu menerapkan konsep disiplin positif yakni penerapan peraturan melalui kesadaran bawahannya. Sebaliknya bila pimpinan tidak mampu menerapkan konsep disiplin positif pada dirinya sendiri tentu dia juga tidak mungkin menerapkannya pada orang lain termasuk kepada bawahannya. Dengan demikian disiplin itu sangat penting artinya dalam proses pencapaian tujuan, ini merupakan suatu syarat yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan yang dimaksud.

d. Sifat-sifat Koordinasi

Hasibuan (2006: 87), berpendapat bahwa sifat-sifat koordinasi adalah:

- 1) Koordinasi bersifat dinamis bukan statis.

2) Koordinasi menekankan Pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator dalam rangka mencapai sasaran.

3) Koordinasi meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

Asas Koordinasi adalah asas skala (*scalar principle*= hierarki) artinya koordinasi dilakukan menurut jenjang-jenjang kekuasaan dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan jenjang0jenjang yang berbeda satu sama lain. Asas hierarki ini merupakan setiap atasan (koordinator) harus mengkoordinasi bawahan secara langsung. *Scalar principle* merupakan kekuasaan mengkoordinasi yang harus bekerja melalui suatu proses formal.

e. Tujuan Koordinasi

Apabila dalam organisasi dilakukan koordinasi secara efektif maka ada beberapa manfaat yang didapatkan. Handoko (2003: 197) berpendapat bahwa Adapun manfaat koordinasi antara lain:

- 1) Dengan koordinasi dapat dihindarkan perasaan terlepas satu sama lain, antara satuan-satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi.
- 2) Menghindari suatu pendapat atau perasaan bahwa satuan organisasi atau pejabat merupakan yang paling penting.
- 3) Menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antara bagian dalam organisasi.

4) Menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap suatu aktifitas dalam organisasi.

5) Menimbulkan kesadaran diantara para pegawai untuk saling membantu.

Hasibuan (2006:86) berpendapat bahwa koordinasi penting dalam suatu organisasi, yakni:

- 1) Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percecokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
- 2) Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
- 4) Supaya semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu pegawai harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
- 5) Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

Jadi koordinasi sangat penting dalam mengarahkan para bawahan untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan perusahaan.

5. Konsep Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan Secara Umum

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan

atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauhmana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauhmana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.” Dalam ilmu manajemen, pengawasan ditempatkan sebagai tahapan terakhir dari fungsi manajemen.

Dari segi manajerial, pengawasan mengandung makna pula sebagai: “pengamatan atas pelaksanaan seluruh kegiatan unit organisasi yang diperiksa untuk menjamin agar seluruh pekerjaan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana dan peraturan.” atau “suatu usaha agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dan dengan adanya pengawasan dapat memperkecil timbulnya hambatan, sedangkan hambatan yang telah terjadi dapat segera diketahui yang kemudian dapat dilakukan tindakan perbaikannya.”

Hasil pengawasan ini harus dapat menunjukkan sampai di mana terdapat kecocokan dan ketidakcocokan dan menemukan penyebab ketidakcocokan yang muncul. Dalam konteks membangun manajemen pemerintahan publik yang bercirikan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik), pengawasan merupakan aspek penting untuk menjaga fungsi pemerintahan berjalan sebagaimana mestinya. Dalam konteks ini, pengawasan menjadi sama pentingnya dengan penerapan *good governance* itu sendiri.

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas publik, pengawasan merupakan salah satu cara untuk membangun dan menjaga legitimasi warga masyarakat terhadap kinerja pemerintahan dengan menciptakan suatu sistem pengawasan yang efektif, baik pengawasan intern (*internal control*) maupun pengawasan ekstern (*external control*). Di samping mendorong adanya pengawasan masyarakat (*social control*).

Sasaran pengawasan adalah temuan yang menyatakan terjadinya penyimpangan atas rencana atau target. Sementara itu, tindakan yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Mengarahkan atau merekomendasikan perbaikan;
- 2) Menyarankan agar ditekan adanya pemborosan;
- 3) Mengoptimalkan pekerjaan untuk mencapai sasaran rencana.

Pada dasarnya pengawasan merupakan sesuatu yang sangat esensial dalam kehidupan organisasi untuk menjaga agar

kegiatankegiatan yang di jalankan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan organisasi betapa pun kecilnya, akan kurang berjalan sesuai dengan yang di harapkan apabila tanpa ada pengawasan.

Dengan pengawasan akan di ketahui keunggulan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen. Istilah pengawasan dalam organisasi bersifat umum, sehingga terdapat beberapa pengertian yang bervariasi seperti mengadakan pemeriksaan secara terinci, mengatur kelancaran, membandingkan dengan standar, mencoba mengarahkan atau menugaskan serta pembatasannya. Namun pada dasarnya pengawasan merupakan fungsi manajemen di mana setiap manajer harus melaksanakannya agar dapat memastikan bahwa apa yang di kerjakan sesuai dengan yang di kehendaki.

Pengertian pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah sesuai dengan pasal 1 Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah menyatakan bahwa:

“Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah proses kegiatan yang ditujukan untuk menjamin agar Pemerintahan Daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Menurut Halim dan Damayanti (2007: 44) menyatakan Pengawasan dilihat dari metodenya terbagi menjadi 2 (dua) yaitu:

- 1) Pengawasan melekat yang dilaksanakan oleh pimpinan atau atasan langsung suatu instansi/unit kerja dalam lingkungan pemerintah daerah terhadap bawahannya.
- 2) Pengawasan fungsional yang dilakukan oleh aparat pengawasan fungsional APBD yang meliputi BPKP, Itwilprop, Itwilkab/kota.

Definisi lain diungkapkan oleh Kusnadi, dkk sebagai berikut:

“Pengawasan adalah memantau atau memonitor pelaksanaan rencana pakah telah dikerjakan dengan benar atau tidak atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana. Pengawasan tidak akan dapat dilakukan jika tidak ada rencana dan rencana akan menjadi kenyataan jika ditindak lanjuti oleh pengawasan”. Kusnadi, dkk (1999: 265).

Fathoni mendefinisikan bahwa:

“Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan aparat atau unit bertindak atas nama pimpinan organisasi dan bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan”. Fathoni (2006: 30).

Sedangkan Menurut Henry Fayol yang dikutip oleh Sofyan menyatakan definisi pengawasan adalah sebagai berikut:

“Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuatu dengan rencana yang di tetapkan, perintah yang di keluarkan dan prinsip di anut. Juga di maksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya di kemudian hari”. Sofyan (2004:12).

Lebih lanjut menurut Kadarman menyatakan definisi pengawasan adalah sebagai berikut:

“Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan secara efektif dan efisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan”. Kadarman (2001:159)

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik. Tanpa adanya pengawasan dari pihak pimpinan/atasan maka perencanaan yang telah ditetapkan akan sulit diterapkan oleh bawahan dengan baik. Sehingga tujuan yang diharapkan akan sulit terwujud.

Sehubungan dengan teknik-teknik pengawasan maka pengawasan dapat diklasifikasikan dalam beberapa golongan, misalnya:

1) Pengawasan Intern dan Ekstern

Pengawasan intern, maksudnya pimpinan organisasi bertanggungjawab sendiri mengadakan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan organisasi yang dipimpinnya. Apabila skop atau ruang lingkup pengawasan itu luas dan tidak mungkin lagi pengawasan itu dilakukan oleh pimpinan, maka dapat ditugaskan kepada staf untuk membantunya mengadakan pengawasan secara fungsional sesuai bidang tugas masing-

masing. Pengawasan dalam rangka pelaksanaan fungsi organik, pengawasan itu adalah built in pada setiap jabatan pimpinan.

2) Pengawasan Prefentif dan Represif

Pengawasan prefentif: Dilakukan melalui pra audit sebelum pekerjaan dimulai misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, penggunaan personil dan sumber-sumber lain. Pengawasan ini dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi kesalahan. Petunjuk-petunjuk atau bimbingan dilakukan secara sungguh-sungguh. Pengawasan represif: Melakukan perbaikan-perbaikan atau penyempurnaan-penyempurnaan apabila melihat terjadinya kesalahan-kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan.

3) Pengawasan Langsung dan Tidak langsung

Pengawasan langsung: Dilakukan dengan mengadakan pengamatan-pengamatan terhadap pelaksanaan pekerjaan itu. Pengawasan biasa berupa peninjauan umum tetapi bias juga dengan on the spot mengenai sesuatu objek.

Pengawasan tidak langsung: maksudnya tidak dengan pengamatan tetapi hanya menerima laporan baik tertulis maupun lisan, kemudian mempelajari dan memberi petunjuk-petunjuk perbaikan seperlunya.

4) Penyelidikan dan pemeriksaan

Pengawasan bersifat penyelidikan: Dilakukan apabila disinyalir adanya kesalahan-kesalahan dan ingin dibuktikan kebenarannya. Pemeriksaan berarti sudah ada kesalahan lalu ingin diketahui kesalahan itu dan faktor-faktor penyebabnya. Apabila kesalahan itu telah menjadi jelas, diadakanlah tindakan perbaikan seperlunya.

Suatu hal yang perlu mendapat perhatian dalam pengawasan ialah masalah laporan (reporting). Hal ini penting karena merupakan teknik pengawasan yang paling banyak digunakan mengingat efisiensi dan efektifitasnya, Akan tetapi apabila laporan ini tidak dilakukan secara tepat justru biasa menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan.

Laporan adalah memberikan data operasional mengenai pelaksanaan atau suatu pekerjaan. Laporan dibuat berdasarkan hasil monitoring atau pengendalian mengenai pelaksanaan pekerjaan itu.

Oleh karena laporan mempunyai peranan yang penting untuk mengetahui situasi sebenarnya pelaksanaan pekerjaan sebagai bahan informasi yang akan dievaluasi menghadapi perkembangan selanjutnya. Laporan akan memberikan feed back menghadapi masa yang akan datang. Dengan laporan itu sangat berguna untuk mengetahui kekurangan-kekurangan yang terjadi dan bagaimana memperbaikinya.

Oleh sebab itu, diharapkan laporan itu :

- 1) Objektif atau tidak Subjektif

2) Data yang diberi lengkap, baru dan dapat dipercaya

3) Ringkas dan jelas

4) Cepat dan tepat.

Antara pengawasan dan perencanaan sangat erat hubungannya karena alat ukur atau standar dari pada pengawasan adalah rencana yang sudah ditetapkan. Pengawasan juga merupakan bahan untuk memberi data/informasi/fakta untuk menyusun rencana berikutnya. Demikian pula perencanaan dan pengawasan dilakukan dalam rangka organisasi, atau kepentingan organisasilah yang mendasari perencanaan dan pengawasan itu.

Dengan demikian dapat dikatakan perencanaan, pengorganisasian pengawasan merupakan suatu "system" dan merupakan fungsi-fungsi pokok dari pada manajemen.

Dalam hubungan dengan manajemen ini perlu dikemukakan pentingnya "*management information system*" yaitu yang mengenai seluruh persoalan yang menyangkut pengolahan data agar supaya menjadi informasi bagi manajemen untuk kepentingan pengambilan keputusan-keputusan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Pada dasarnya pemegang, penyelenggara dan penanggungjawab fungsi pengawasan (*controlling*) dalam setiap penyelenggaraan dan penanggungjawab fungsi bagaimanapun juga adalah manajer atau pimpinan organisasi yang bersangkutan. Bagi

organisasi-organisasi besar fungsi pengawasan dan pengendalian tidak mungkin dapat menjangkau semua lapisan organisasi yang dilakukan sendiri oleh manajer melalui pengawasan melekat. Oleh karena itu manajer perlu dibantu dengan aparat khusus untuk melakukan pengawasan terhadap semua aspek pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawab manajer.

Dalam administrasi Pemerintahan Negara berbagai lembaga/instansi dan tingkatan aparat pengawasan antara lain:

- 1) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sebagai aparat pengawasan. Extern Pemerintah.
- 2) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai aparat intern pemerintah yang tertinggi dan merupakan alat Bantu Presiden di bidang pengawasan pembangunan.
- 3) Inspektorat Jenderal Departemen sebagai aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) yang merupakan alat bantu Menteri yang bersangkutan di bidang pengawasan.
- 4) Inspektorat Wilayah Provinsi sebagai APIP yang membantu Gubernur.
- 5) Inspektorat Daerah Wilayah Kabupaten/Kota sebagai APIP yang merupakan alat bantu Bupati/Walikota.

Dengan adanya aparat pengawasan fungsional (APF) yang bertingkat, ini berarti setiap petugas yang masuk ke dalam sistem

administrasi Negara selain merupakan objek Waskat, juga merupakan Wasnal, baik pengawasan intern maupun pengawasan extern pemerintah.

Pengalaman dan kemampuan aparat dalam perencanaan serta pelaksanaan dewasa ini jauh lebih baik dari pada pengalamn dan kemampuan aparat pengawasan. Hal ini menggambarkan dan perlu ditingkatkan. Pengawasan yang dimaksud disini adalah pengawasan dan pengendalian (Wasdal) yang terdiri dari komponen Waskat dan pengawasan fungsional.

Oleh karena waskat itu terdiri pengawasan atasan langsung dan sistem pengendalian manajemen maka lemahnya, tentunya dapat diartikan sebagai tidak efektifnya pengawasan atasan langsung dan sistem pengendalian manajemen. Oleh karena pengawasan atasan langsung itu merupakan fungsi yang senantiasa melekat pada pimpinan atau manajer setiap organisasi, maka efektif atau tidaknya pengawasan atasan langsung jelas tergantung pada kualitas pimpinan yang bersangkutan jadi tidak efektifnya pengawasan atasan langsung sebagian besar disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan keterampilan yang cukup, baik dari segi manajerial skill maupun teknikal skill mungkin pula mempunyai faktor lain sehingga ia dapat menjalankan fungsinya sebagai pemimpin yang baik terutama di bidang pengawasan.

Pada hakekatnya pengertian pengawasan, adalah proses kegiatan dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan

pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan. Pengawasan ialah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin, bahwa pekerjaan-pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah digariskan dari perintah-perintah yang telah diberikan dalam rangka pelaksanaan rencana tersebut.

Menurut penelitian (Robbins and Coulter, 2001) dalam pelaksanaan fungsi pengawasan (*Controlling*), pemimpin harus mempunyai keterampilan/kemampuan (*Skills*) sebagai berikut: (1) *Acquiring power*, (2) *Budgeting*, (3) *Disciplining*, (4) *Managing resistance to change*, (5) *Managing time*, (6) *Providing Feedback*, (7) *Running productive meetings*, (8) *Scanning the environment* dan (9) *Setting goal*.

b. Maksud, Tujuan, dan Fungsi Pengawasan

Dalam rangka melaksanakan pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu adanya pengawasan. Menurut White (Situmorang, 1994: 23) seperti yang dikutip oleh Situmorang mengatakan bahwa maksud dari dilaksanakannya pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menjamin bahwa kekuasaan itu digunakan untuk tujuan yang diperintahkan dan mendapat dukungan serta persetujuan dari rakyat.
- 2) Untuk melindungi Hak Azasi Manusia yang telah dijamin oleh Undang-undang dari tindakan penyalahgunaan kekuasaan.

Handyaningrat menyebutkan bahwa: "Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidasesuaian, penyelewengan, dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Maksudnya adalah bukan mencari-cari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan." (Handyaningrat, 1986:143).

Jadi pengawasan dimaksudkan untuk menjamin tidak adanya tindakan penyalahgunaan kekuasaan, dan untuk mencegah atau memperbaiki penyimpangan agar segala sesuatunya dapat berjalan sesuai dengan rencana. Dengan maksud di atas, maka pelaksanaan pengawasan diharapkan akan membawa hasil yang positif bagi tercapai tujuan. Pengawasan tersebut dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui proses pekerjaan apakah berjalan lancar atau tidak.
- 2) Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru.

- 3) Untuk mengetahui apakah penggunaan anggaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan dapat terarah kepada sasaran dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Untuk dapat mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana sebagaimana yang telah ditetapkan.
- 5) Untuk mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan apa yang telah ditetapkan dalam perencanaan.
- 6) Memberikan saran tindak lanjut pekerjaan agar sesuai dengan ketentuan dan kebijaksanaan dari pejabat yang berwenang.

(Suradinata, 1996: 56-57)

c. Jenis Pengawasan

Pendapat Koontz, et. al. (Hutauruk, 1986: 298-331) tentang teknik pengawasan, terdapat dua cara untuk memastikan pegawai merubah tindakan/sikapnya yang telah mereka lakukan dalam bekerja, yaitu dengan dilakukannya pengawasan langsung (*direct control*) dan pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Pengawasan langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dirancang bangun untuk mengidentifikasi dan memperbaiki penyimpangan rencana. Dengan demikian pada pengawasan langsung ini, pimpinan organisasi mengadakan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan yang sedang dijalankan, yaitu dengan cara mengamati, meneliti, memeriksa dan mengecek sendiri semua kegiatan yang sedang dijalankan tadi.

Tujuannya adalah agar penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana yang terjadi dapat diidentifikasi dan diperbaiki. Menurut Koontz, et. al, pengawasan langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya rendah. Sementara pengawasan tidak langsung diartikan sebagai teknik pengawasan yang dilakukan dengan menguji dan meneliti laporan-laporan pelaksanaan kerja. Tujuan dari pengawasan tidak langsung ini adalah untuk melihat dan mengantisipasi serta dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menghindarkan atau memperbaiki penyimpangan. Menurut Koontz, et. al, pengawasan tidak langsung sangat mungkin dilakukan apabila tingkat kualitas para pimpinan dan bawahannya tinggi. Dari pendapat Koontz, et. al di atas, Situmorang dan Juhir (1994: 27) mengklasifikasikan teknik pengawasan berdasarkan berbagai hal, yaitu :

- 1) Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung
 - a) Pengawasan langsung, adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri secara "*on the spot*" di tempat pekerjaan, dan menerima laporan-laporan secara langsung pula dari pelaksana. Hal ini dilakukan dengan inspeksi.
 - b) Pengawasan tidak langsung, diadakan dengan mempelajari laporan-laporan yang diterima dari pelaksana baik lisan maupun

tertulis, mempelajari pendapat-pendapat masyarakat dan sebagainya tanpa pengawasan "*on the spot*".

2) Pengawasan preventif dan represif

- a) Pengawasan preventif, dilakukan melalui pre audit sebelum pekerjaan dimulai. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rencana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lain.
- b) Pengawasan represif, dilakukan melalui post-audit, dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan di tempat (inspeksi), meminta laporan pelaksanaan dan sebagainya.

3) Pengawasan intern dan pengawasan ekstern

- a) Pengawasan intern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi itu sendiri. Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pucuk pimpinan sendiri. Setiap pimpinan unit dalam organisasi pada dasarnya berkewajiban membantu pucuk pimpinan mengadakan pengawasan secara fungsional sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
- b) Pengawasan ekstern, adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar organisasi sendiri, seperti halnya pengawasan dibidang keuangan oleh Badan Pemeriksa Keuangan sepanjang meliputi seluruh Aparatur Negara dan Direktorat Jenderal

Bohari (1992: 25) membagi macam teknik pengawasan sebagai berikut :

- 1) Pengawasan preventif, dimaksudkan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan. Pengawasan preventif ini biasanya berbentuk prosedur-prosedur yang harus ditempuh dalam pelaksanaan kegiatan. Pengawasan preventif ini bertujuan:
 - a) Mencegah terjadinya tindakan-tindakan yang menyimpang dari dasar yang telah ditentukan.
 - b) Memberi pedoman bagi terselenggaranya pelaksanaan kegiatan secara efisien dan efektif.
 - c) Menentukan saran dan tujuan yang akan dicapai.
 - d) Menentukan kewenangan dan tanggung jawab sebagai instansi sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan.
- 2) Pengawasan represif, ini dilakukan setelah suatu tindakan dilakukan dengan membandingkan apa yang telah terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi. Dengan pengawasan represif dimaksud untuk mengetahui apakah kegiatan dan pembiayaan yang telah dilakukan itu telah mengikuti kebijakan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Pengawasan represif ini biasa dilakukan dalam bentuk:

- a) Pengawasan dari jauh, adalah pengawasan yang dilakukan dengan cara pengujian dan penelitian terhadap surat-surat pertanggung jawaban disertai bukti-buktinya mengenai kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.
- b) Pengawasan dari dekat, adalah pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan atau tempat penyelenggaraan administrasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka teknik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik, semuanya tergantung pada berbagai kondisi dan situasi yang akan terjadi, maupun yang sedang terjadi/berkembang pada masing-masing organisasi. Penentuan salah satu teknik pengawasan ini adalah agar dapat dilakukan perbaikan-perbaikan pada tindakan yang telah dilakukan atau agar penyimpangan yang telah terjadi tidak berdampak yang lebih buruk, selain itu agar dapat ditentukan tindakan-tindakan masa depan yang harus dilakukan oleh organisasi.

d. Pengawasan yang Efektif

Efektivitas berasal dari kata efektif. Kata efektif sering diartikan sama dengan efisien, padahal keduanya mempunyai perbedaan. Admosudihardjo (1987: 1710) menyatakan bahwa: "Kita berbicara tentang efisiensi bilamana kita membayangkan hal penggunaan sumberdaya (resources) kita secara optimum untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu,

dan kita berbicara tentang efektivitas bilamana kita hendak menekankan pada hasilnya atau efeknya, artinya sampai dimana prapta (obyektif) kita itu dapat di capai”.

Senada dengan pendapat di atas, Widjadja (1988: 79) juga memberi batasan efektifitas sebagai: “Pencapaian sasaran menurut perhitungan terbaik”. Pengertian ini juga menunjuk pada hasil yang di peroleh, dimana dapat dikatakan efektif apabila pencapaian hasil sesuai dengan sasaran. Pengertian ini dikemukakan oleh H. Emerson (Handyaningrat, 1986:16) yang menyatakan bahwa: “*Effectiveness is measuring in term of actuating prescribed or objectives* (efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya).” Pendapat tersebut juga didukung oleh Komarudin (1994: 126), yang menyatakan bahwa: “Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Kriteria pengawasan yang efektif, menurut Nawawi (1995: 50) yang menggunakan istilah optimal untuk kata efektif, menyebutkan bahwa pengawasan akan optimal apabila:

- 1) Aparat dalam melakukan tugas memantau, memeriksa, dan mengevaluasi tidak terpengaruh orang yang dinilai, sehingga hasilnya benar-benar objektif.

- 2) Aparat dalam menyampaikan hasil pengawasannya kepada setiap pejabat harus cepat, sehingga menentukan cepatnya untuk ditindaklanjuti.
- 3) Aparat diberi wewenang yang cukup untuk melaksanakan tugas, dan sebaliknya pihak yang dievaluasi harus mampu menerima wewenang tersebut sebagai suatu kewajiban.
- 4) Ruang lingkup pengawasan harus memadai sesuai dengan kebutuhan pimpinan tertinggi.

e. Fungsi Pengawasan Dalam Lembaga Pemerintahan

Menciptakan tata pemerintahan yang bersih, dan berwibawa merupakan salah satu agenda penting dalam pembangunan nasional. Karena itu reformasi dalam penyelenggaraan pemerintahan teramat dibutuhkan demi mewujudkan tujuan nasional tersebut. Hal tersebut merupakan upaya untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, antara lain keterbukaan, akuntabilitas, efektifitas dan efisiensi, menjunjung tinggi supremasi hukum, dan membuka partisipasi masyarakat yang dapat menjamin kelancaran, keserasian dan keterpaduan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan dalam pembangunan nasional. Oleh karena itu diperlukan langkah-langkah kebijakan yang terarah pada perubahan kelembagaan dan sistem ketatalaksanaan kualitas sumber daya manusia aparatur dan sistem fungsi pengawasan dan pemeriksaan yang efektif dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan.

Fungsi pengawasan atau yang lebih dikenal dengan *Controlling* tidak dapat berdiri sendiri, melainkan selalu terkait dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain yang paling sederhana yaitu Planning, Organizing dan Actuating. fungsi pengawasan merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional dilapangan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dapat disimak dari rencana pembangunan yang terbagi dalam Pembangunan jangka panjang (dua puluh lima tahun), jangka menengah (lima tahun) dan jangka pendek (satu tahun) yang sering di lakukan oleh pemerintah dalam mewujudkan pembangunan nasional. Dimana yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah adanya kemungkinan terjadinya kesalahan, penyimpangan, kecurangan, pelanggaran. Kesalahan yang terjadi karena miskomunikasi, penyimpangan baik terjadi karena kesengajaan dalam menggunakan sebagian dana pelaksanaan pembangunan untuk kepentingan pribadi. Atau Pelanggaran karena disengaja atau tidak sengaja, pelaksanaan pembangunan tidak sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan pemerintahan yang baik fungsi Pengawasan dapat di golongan menjadi tiga bagian yaitu: (1) pengawasan menurut sifat yaitu pengawasan menurut sifat preventif yang dilakukan sebelum suatu kegiatan dilakukan (tindakan jaga-jaga) dan sifat represif di mana merupakan pengawasan yang dilakukan setelah suatu kegiatan di

laksanakan, (2) pengawasan menurut objek yaitu pengawasan yang dilakukan terhadap subjek/pemerintah yang tak lain adalah merupakan pelaksana tugas pemerintahan serta pengawasan terhadap produk hukum dan sarana yang di gunakan, (3) pengawasan menurut pelaku yaitu pengawasan yang dilakukan melalui lembaga Negara MPR, DPR, dan sosial control/pengawasan langsung ataupun tidak langsung dari masyarakat, serta pengawasan internal, pengawasan lewat lembaga peradilan, pengawasan melalui lembaga ombusmen dan pengawasan melalui lembaga independent.

Bahkan McFarland (Soewartojo, 1995: 133-134) mengatakan bahwa pengawasan itu ialah:

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

Selanjutnya juga Smith (Soewartojo, 1995:131-132) menyatakan bahwa:

“*Controlling*” sering diterjemahkan pula dengan pengendalian, termasuk di dalamnya pengertian rencana-rencana dan norma-norma yang mendasarkan pada maksud dan tujuan manajerial, dimana norma-norma ini dapat berupa kuota, target maupun pedoman pengukuran hasil kerja nyata terhadap yang ditetapkan”.

Pengawasan merupakan kegiatan-kegiatan dimana suatu sistem terselenggarakan dalam kerangka norma-norma yang ditetapkan atau dalam keadaan keseimbangan bahwa pengawasan memberikan gambaran mengenai hal-hal yang dapat diterima, dipercaya atau mungkin

dipaksakan, dan batas pengawasan (*control limit*) merupakan tingkat nilai atas atau bawah suatu sistem dapat menerima sebagai batas toleransi dan tetap memberikan hasil yang cukup memuaskan. Dalam manajemen, pengawasan (*controlling*) merupakan suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (*goal*) dari organisasi. Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif seperti adanya kecurangan, serta pelanggaran dan korupsi kolusi dan nepotisme dalam penyelenggaraan pemerintahan yang bersih.

Dalam mewujudkan aparatur negara yang bersih, profesional, bertanggung jawab serta untuk menciptakan birokrasi yang efisien dan efektif agar dapat memberikan pelayanan yang bermutu kepada seluruh masyarakat diperlukan suatu reformasi dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan yang ada namun pada kenyataannya pelaksanaan reformasi saat ini masih dirasakan kurang berjalan sesuai dengan tuntutan reformasi masyarakat, hal tersebut masih terkait dengan tingginya kompleksitas permasalahan dalam upaya mencari solusi perbaikan dan masih tingginya tingkat penyalahgunaan wewenang, banyaknya praktik KKN, dan masih lemahnya pengawasan terhadap kinerja aparatur negara merupakan cerminan dari kondisi kinerja birokrasi yang masih jauh dari harapan.

Oleh karena itu sangat di butuhkan suatu upaya yang komprehensif dan terintegrasi dalam upaya mendorong peningkatan kinerja birokrasi aparatur negara. Untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan akuntabel tak lain adalah merupakan amanah reformasi dan tuntutan seluruh rakyat Indonesia yang harus di laksanakan.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi bahan pertimbangan pada penelitian ini, dimana masing-masing penelitian terdahulu membahas tentang perencanaan SDM. Secara lengkap dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

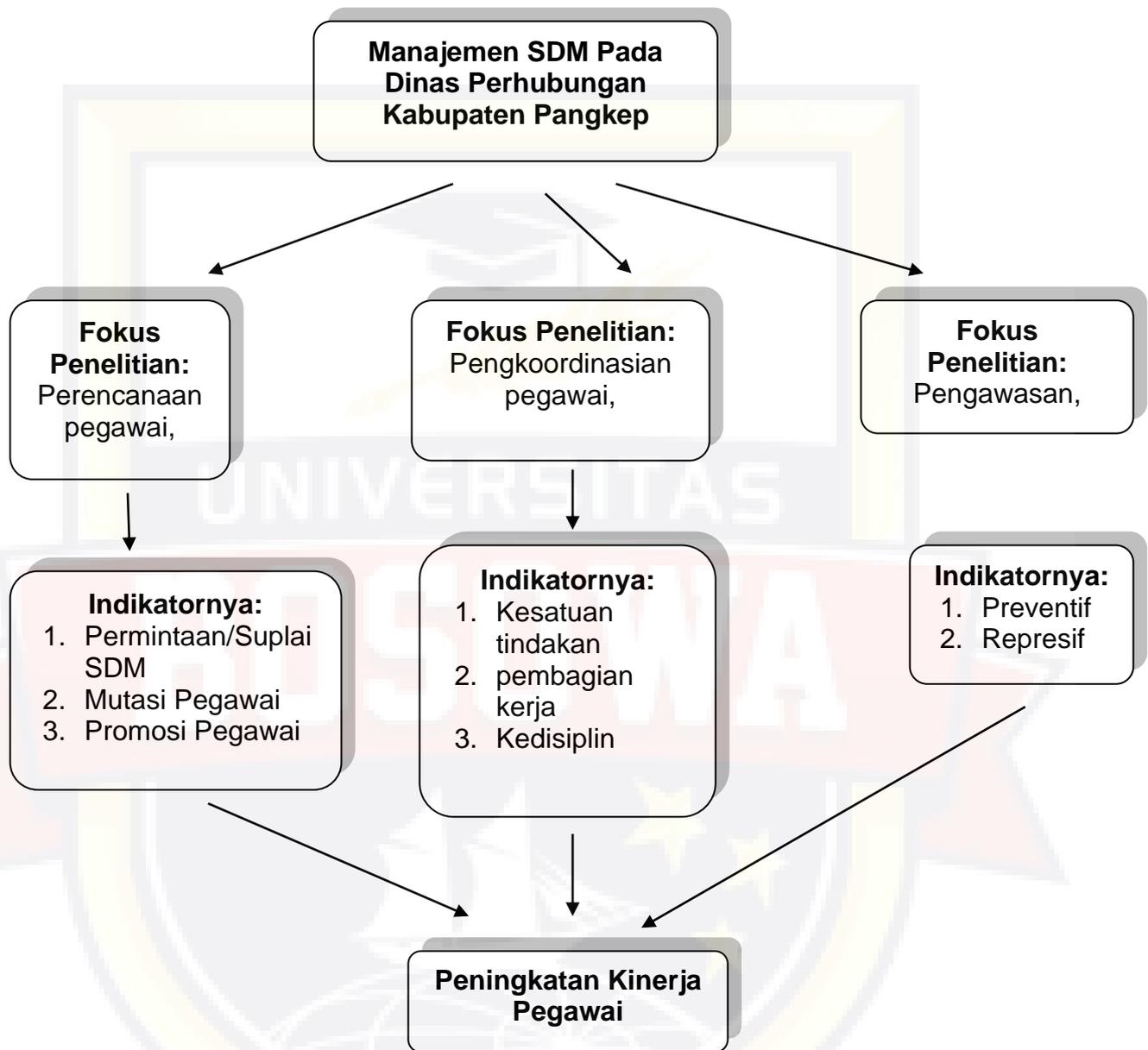
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Masalah	Hasil
1.	Analisis perencanaan strategis Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai	Yandra	Untuk mengetahui hubungan antara strategi pengembangan SDM dengan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Binjai.	Perencanaan strategis sumber daya manusia yakni recruitment, pengembangan karyawan, jenjang karir, dan kompensasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan..
2.	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Farida Lubis	Untuk mengetahui hubungan antara kompensasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada bagian Ekspor	Bila semakin besar kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan akan

	pada bagian Ekspor Import Luar Negri, Bank Indonesia-Jakarta		Import Luar Negri, Bank Indonesia-Jakarta.	imbalan instrinsik, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi dan hal tersebut akan berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan
--	--	--	--	---

C. Kerangka Konsep

Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep mempunyai fungsi strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Untuk dapat menjalankan fungsi tersebut, perlu didukung oleh sumber daya manusia aparatur yang berkuaitas dan handal di bidangnya masing-masing. Manajemen yang baik, diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan pemikiran tersebut diatas, maka kerangka konsep dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep. Tempat lokasi penelitian ini dipilih dengan pertimbangan bahwa peneliti berdomisili di sekitar daerah lokasi penelitian, yang memudahkan peneliti memperoleh data penelitian baik bersifat data primer maupun data sekunder. Waktu penelitian direncanakan dilakukan selama 1 bulan yakni pada bulan September-Oktober 2017.

B. Teknik dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (Moleong, 2005: 4) menyatakan bahwa: "Penelitian kualitatif adalah sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati".

Metode penelitian adalah suatu cara untuk memperoleh pengetahuan atau memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi (Ali, 1984 : 54). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis, karena metode ini digunakan untuk meneliti kejadian-kejadian yang sedang berlangsung dan berhubungan dengan kondisi pada masa sekarang. Seperti pendapat Nazir (1983: 63) mengatakan bahwa "penelitian

deskriptif adalah suatu metode penelitian tentang kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kejadian pada masa sekarang”.

Penelitian ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali mengenai fakta mengenai manajemen sumber daya manusia pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep

C. Informan Penelitian

Informan adalah pihak yang mengetahui secara pasti perencanaan SDM, dalam hal ini adalah pihak Dinas Perhubungan yang terkait antara lain:

1. Kepala Dinas Perhubungan berjumlah 1 orang.
2. Sekertaris Dinas Perhubungan berjumlah 1 orang.
3. Kepala Bidang Transportasi Darat berjumlah 1 orang.
4. Kepala Bidang Keselamatan Transportasi Laut berjumlah 1 orang
5. Kasubag Umum dan Kepegawaian Dinas Perhubungan berjumlah 1 orang.
6. Kasubag Perencanaan Dinas Perhubungan berjumlah 1 orang
7. Staf Dinas Perhubungan yang jumlahnya 4 orang.

Maka secara keseluruhan total informan pada penelitian ini adalah 10 orang.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung di obyek penelitian yang bersumber hasil wawancara dengan informan dan hasil pengamatan langsung di lokasi penelitian. Data primer adalah data yang diperoleh dari informan penelitian berupa hasil wawancara dan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data pendukung bagi data primer yang diperoleh dari bahan-bahan literatur seperti dokumen-dokumen serta laporan-laporan dan kepustakaan lainnya yang berhubungan dengan masalah dalam penelitian ini. Data sekunder terdiri atas: laporan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep Tahun 2017.

E. Deskripsi Fokus dan Indikator Fokus Penelitian

1. Deskripsi Fokus Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah:

- a. Perencanaan pegawai adalah pengestimasian secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.
- b. Pengkoordinasian pegawai adalah proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang

ditetapkan, pengkoordinasian dimaksudkan agar para manajer mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi tersebut.

- c. Pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin, bahwa pekerjaan-pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah digariskan dari perintah-perintah yang telah diberikan dalam rangka pelaksanaan rencana tersebut.

2. Indikator Fokus Penelitian

Untuk memudahkan peneliti dalam mengumpulkan informasi terkait tujuan penelitian, maka indikator fokus penelitian adalah:

- a. Perencanaan pegawai terdiri atas indikator:
 - 1) Permintaan/Suplai SDM adalah kegiatan penentuan jumlah (kuantitas) dan jenis (kualitas) karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.
 - 2) Promosi adalah suatu usaha pengembangan pegawai dari segi karir, dengan meningkatkan jenjang karir seorang pegawai sehingga membangkitkan semangat kerja pegawai.
 - 3) Mutasi adalah kegiatan pemindahan pegawai dari satu tempat

kerja ke tempat yang baru atau pemindahan pegawai dari tugas yang satu ke tugas yang lain sesuai dengan permintaan organisasi atau pribadi pegawai.

b. Koordinasi Pegawai terdiri atas indikator:

- 1) Kesatuan Tindakan adalah Kesadaran setiap anggota organisasi atau satuan organisasi untuk saling menyesuaikan diri atau tugasnya dengan anggota atau satuan organisasi lainnya agar anggota atau satuan organisasi tersebut tidak berjalan sendiri-sendiri.
- 2) Pembagian kerja adalah perincian tugas dan pekerjaan pegawai agar setiap pegawai dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.
- 3) Kedisiplinan adalah sikap dan tingkah laku perorangan atau kelompok yang tunduk dan patuh terhadap peraturan suatu organisasi.

c. Pengawasan terdiri atas indikator:

- 1) Preventif adalah bentuk pengawasan yang dilakukan oleh aparat dalam organisasi sebelum kegiatan dilakukan dengan tujuan mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan dalam organisasi.
- 2) Represif adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat luar organisasi yang dilakukan setelah suatu tindakan dilakukan

dengan membandingkan apa yang terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi dalam organisasi.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah usaha teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung dengan informan kunci yang terkait dengan masalah yang diteliti.

Metode wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara dimana telah ditetapkan terlebih dahulu masalah dan pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak yang diwawancarai. Wawancara dilakukan dengan mendatangi langsung informan penelitian dan menanyakan kepada mereka beberapa hal yang berhubungan dengan pokok permasalahan. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh data langsung melalui serangkaian tanya jawab terhadap informan yang terpilih untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti.

2. Dokumen

Dokumen sebagai sumber data lainnya yang bersifat melengkapi data utama yang relevan dengan masalah dan fokus penelitian, antara lain meliputi: Rencana strategis, berbagai program pengawasan dan hasil-

hasil rapat, data ini dipergunakan untuk melengkapi hasil wawancara dan pengamatan terhadap tempat dan peristiwa.

3. Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan sejumlah data melalui penelusuran terhadap sejumlah dokumen, laporan dan referensi lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam penelitian.

G. Teknik Pengabsahan Data

Pengabsahan data adalah untuk menjamin bahwa antara yang diamati dan diteliti telah sesuai dan benar-benar ada serta peristiwa tersebut memang benar-benar terjadi dan dapat dipercaya. Dalam memperoleh keabsahan data tersebut penulis menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi menurut Moleong (2004: 117) adalah “pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar dari data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”.

Adapun triangulasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu membandingkan data dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang disebut metode kualitatif.

Menurut Patton yang dikutip Moleong (2004: 118) tentang hal diatas dapat dicapai dengan jalan sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara,
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi apa yang dikatakan secara pribadi,
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu,
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang yang berada dan orang pemerintahan,
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

H. Teknik Analisis Data

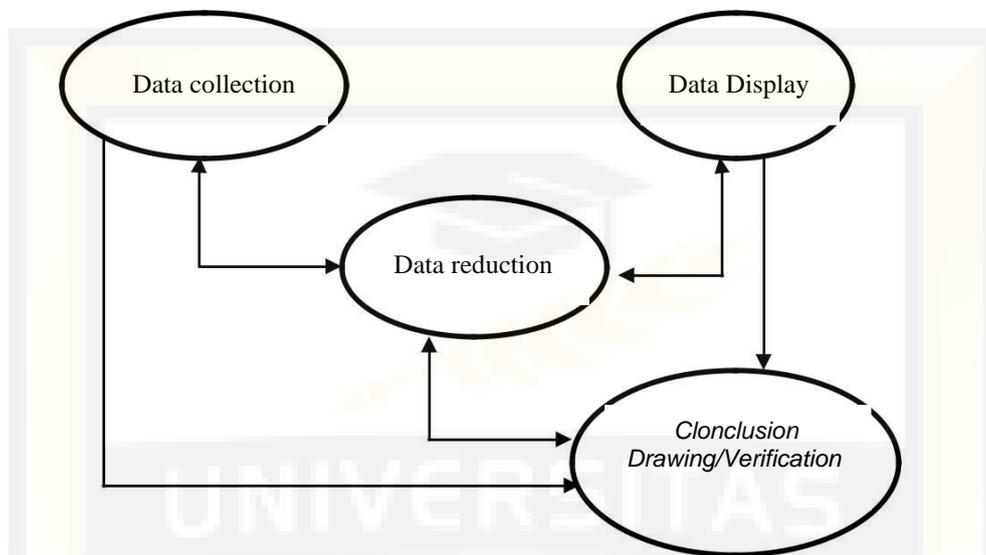
Penganalisaan data dalam penelitian ini, dilakukan menggunakan pendekatan induktif konstektual yaitu memulai dari informasi-informasi empirik yang diperoleh kemudian dibangun konsep-konsep kearah pengembangan suatu teori substansi, teori yang bertolak dari data dan cerna dengan pengalaman lalu.

Informasi yang dikumpul diidentifikasi menjadi konsep-konsep, selanjutnya disusun menjadi proposisi-proposisi. Tipe dasar proposisi pada dasarnya ada dua yaitu generalisasi empirik dan hipotesis

dikembangkan dari perbandingan data empiris dengan hasil-hasil penelitian atau teori lain yang relevan.

Selama di lapangan dilakukan observasi dan wawancara, dalam observasi dikembangkan item-item yang perlu diobservasi walaupun sudah ada pedoman observasi, namun tidak menutup kemungkinan ada hal-hal lain yang belum termasuk dalam pedoman akan tetapi diperlukan untuk dijadikan data penelitian. Wawancara berpedoman pada butir-butir pertanyaan yang ada dikembangkan saat berdiskusi dengan informan.

Berdasarkan penjabaran diatas penelitian ini menggunakan Model Miles and Huberman sebagai teknik analisis data kualitatif, dimana analisis ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014:91) mengatakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga tuntas sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing verification. Model interaktif ditunjukkan dalam gambar berikut:



Gambar 3.1
Komponen Analisis Data Miles and Huberman
Dalam Sugiyono (2014:92)

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Pengumpulan data dilakukan melalui berbagai macam teknik seperti melalui wawancara, observasi di lapangan, dan dokumentasi dari subyek dan obyek penelitian yang terkait dengan manajemen pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.

2. *Data Reduction* (Reduksi Data atau Pengolahan Data)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya yang cukup banyak sehingga perlu dicatat dengan teliti dan rinci dimana semakin lama peneliti di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, rumit dan kompleks. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok,

memfokuskan hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan untuk peneliti melakukan pengumpulan data jika selanjutnya diperlukan.

3. *Data Display* (Penyajian Data)

Langkah selanjutnya setelah mereduksi data adalah mendisplaykan data bisa dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori flowchart dan sebagainya. Mile and Huberman (Sugiyono, 2014: 94) mengemukakan bahwa dalam penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks narasi. Dengan mendisplay data maka akan dengan mudah untuk memahami apa yang terjadi merencanakan kerja selanjutnya dengan apa yang dipahami.

4. *Conclusion Drawing/Verification* (Pemaparan dan Penarikan Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpul data berikutnya. Akan tetapi apabila kesimpulan awal yang didukung dengan adanya bukti yang valid dan konsistensi data peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam

penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa diskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Dapat berupa hubungan yang kausal, hipotesis atau teori Sugiyono (2014: 99). Dalam konteks ini kesimpulan dan verifikasi dilakukan setelah data disajikan agar dapat diketahui hasil akhir dari penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah Kabupaten Pangkep sebagai daerah otonom melaksanakan beberapa kewenangan sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 32 Tahun 2003. Sebagai implementasi dari kewenangan tersebut, pelaksanaan kewenangan dibidang perhubungan darat, perhubungan laut, perhubungan udara, dan pos telekomunikasi, dibentuk organisasi Dinas Perhubungan guna menata kembali tugas pokok dan fungsi DLLAJ yang disesuaikan dengan kewenangan, beban tugas dan perkembangan saat ini, yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Pangkep. Kedudukan Dinas Perhubungan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di bidang Perhubungan yang dipimpin oleh Kepala Dinas dan berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Perhubungan mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga Pemerintah Daerah dan tugas pembantuan di bidang Perhubungan. Dinas Perhubungan dalam melaksanakan tugasnya mempunyai fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis pelaksanaan dibidang perhubungan.
2. Pelaksanaan pembinaan operasional dibidang perhubungan.

3. Pengendalian dan pengawasan teknis dibidang perhubungan.
4. Pemberian bimbingan teknis dibidang perhubungan.
5. Pemberian ijin dan pelaksanaan pelayanan umum.
6. Pelaksanaan Rumah Tangga dan Tata Usaha Dinas Perhubungan

B. Hasil Penelitian

1. Efektivitas Perencanaan Pegawai

Manajemen sumber daya manusia adalah: suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengekoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan atau sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada individu karyawan untuk dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja guna mencapai tujuan organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sdm oleh dan didalam suatu perusahaan (Sikula, 1982), sedangkan menurut Flippo (1986) sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diperoleh data sebagai berikut:

a. Permintaan/Suplai SDM

Menurut plt. Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, Bapak Abbas Hasan AP,. MM. bahwa:

“Ketersediaan jumlah pegawai saat ini, terbilang cukup karena jumlah total pegawai yang terdapat pada dinas saat ini mencapai 45 orang dengan pemenuhan posisi untuk masing-masing bidang sudah merata” (Tanggal Wawancara 21 Maret 2018).

Hal ini didukung oleh pernyataan Kasubag Umum dan Kepegawaian, Ibu Hj. Nurdiana yang menyatakan:

“Jumlah pegawai saat ini cukup banyak, hal ini memudahkan kami untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kami kepada masyarakat, dalam hal ini memberikan pelayanan yang prima dan terbaik” (tanggal wawancara, 18 Maret 2018).

Pemenuhan kebutuhan SDM pada Dinas Perhubungan didukung oleh suplai SDM dari Sekda Kabupaten Pangkep, dalam hal ini, jika Dinas Perhubungan mengalami kekurangan SDM, maka bagian umum akan mengajukan permohonan penambahan pegawai dapat berupa mutasi pegawai dari dinas lain yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dibutuhkan oleh dinas atau pengangkatan tenaga honorer serta kontrak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan plt. Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, Bapak Abbas Hasan AP,. MM. diperoleh:

“Misalkan kami kekurangan tenaga (pegawai), maka kami melakukan koordinasi dengan sekda untuk memenuhi kebutuhan jumlah pegawai, dapat melalui jalur mutasi, tenaga honorer ataupun kontrak” (Tanggal Wawancara 21 Maret 2018).

Hal ini didukung oleh pernyataan Kasubag Umum dan Kepegawaian, Ibu Hj. Nurdiana yang menyatakan:

“Yah sekarang jumlah pegawai sudah sesuai dengan beban kerja pada dinas, sehingga kemungkinan untuk penambahan pegawai sudah tidak ada, tapi misalnya terdapat kekurangan, maka kami mengkonsultasikannya kepada instansi di atas kami, yakni sekda ataupun BKD”.

Berdasarkan hasil wawancara, telaah dokumen dan survei yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa: permintaan SDM pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan kebutuhan organisasi, jika terdapat kekurangan maka suplai SDM diperoleh dari Sekda ataupun BKD melalui jalur mutasi, tenaga honorer maupun kontrak.

b. Promosi

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian, dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan. Dalam membentuk komitmen dan kepribadian pegawai secara efektif dan efisien, maka dapat terwujud bila apabila didukung dengan prinsip *“the right man, the right place”*. Hal ini juga berusaha dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep yang

diungkapkan oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian Ibu Hj. Nurdiana sebagai berikut:

“Prosesnya mulai dari rekrutmen. Dimana penempatan itu pegawai ini berdasarkan kebutuhan. Sekda Pangkep memang akan menuju ke penempatan berdasarkan kebutuhan. Walaupun belum maksimal, tetapi sudah ada arah yang menuju kesana , (wawancara 19 Maret 2018)”.

Menurut salah satu staf di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, Saudara Muh. Hadi bahwa:

“Proses awal pada formasi ini setelah diterimanya SK Bupati, dimana para pegawai akan memiliki analisis pegawai setelah mengikuti prajabatan, (wawancara 19 Maret 2018).”

Kemudian diadakan rekrutmen, seleksi, pengumuman bagi CPNS lolos, dan penempatan bagi pegawai baru berdasarkan surat keputusan (SK) Bupati. Dalam hal ini, penempatan telah ditentukan langsung oleh BKD bahwa kualifikasi seperti ini ditempat di bagian ini dalam instansi tersebut. Pegawai baru yang telah ditempatkan di instansi tersebut kemudian mengikuti prajabatan untuk meresmikan jabatan mereka sebagai pegawai negeri sipil (PNS). Barulah dibuatkan analisis jabatan. Sementara dalam penempatan pegawai biasanya, ada bagian dari Sekda yang kekurangan sehingga membutuhkan lebih pegawai. Hal ini yang akan diadukan kepada bagian organisasi tata laksana (ORTALA). Ortala nantilah yang akan mengurus pendistribusian atau pemindahan pegawai tersebut. Jika masih dalam satu SKPD, ortala hanya mengajukan surat

pemindahan kepada Bupati dan Kepala Sekda. Sementara kalau di luar SKPD, maka surat pemindahan sudah harus diajukan kepada BKD.

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Lowongnya formasi dalam suatu organisasi pada umumnya disebabkan oleh dua hal, yaitu adanya pegawai yang berhenti, pensiun dan meninggal dunia atau adanya perluasan organisasi. Karena pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah untuk mengisi formasi yang lowong, maka penerimaan Pegawai Negeri Sipil harus berdasarkan kebutuhan.

Pengangkatan dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan akan menimbulkan pemborosan (inefisiensi dan inefektivitas) di sana-sini. Kinerja suatu organisasi sangat bergantung oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya sebagai penggerak roda organisasi yang merupakan faktor internal yang berpengaruh langsung terhadap lingkungan strategis organisasi.

Hal lain dikatakan oleh salah satu pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep atas nama Ibu Najmah, beliau berpendapat:

“promosi yang terjadi di kantor ini kadang pilih kasih pak, kalo ada orang dalam ta, jadi cepatki bisa dapat promosi ketempat yang lebih bagus, walaupun kerjaan ta baik tapi tidak menonjolki lama baru bisa dapatki promosi”.

Bertentangan dengan pendapat di atas, Kasubag Umum dan Kepegawaian Ibu Hj. Nurdiana menyatakan sebagai berikut:

“Prosesnya promosi yang diterapkan di kantor sesuai dengan prosedur yang berlaku, dalam artian kalo kinerja pegawai baik dan membanggakan maka akan dipromosikan sedangkan kalo kurang yah, kita mutasikan ketempat terpencil biar timbul gairah untuk meningkatkan kinerja, (wawancara 19 Maret 2018)”.

Maka berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa proses promosi yang terjadi di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan kemampuan yang ditunjukkan oleh pegawai, meskipun pada penerapannya masih kurang tepat dengan adanya sistem pilih kasih, dimana pegawai yang dipromosikan, jika memiliki kenalan maka berkas pengajuannya cepat terselesaikan sebaliknya pegawai yang tidak memiliki kenalan berkas pengajuan promosinya terbilang memakan waktu yang lama.

c. Mutasi

Pelaksanaan mutasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep merupakan proses perpindahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara transfer maupun promosi yang tujuannya untuk penyegaran dalam tubuh organisasi, menambah wawasan dan pengalaman pegawai, mengisi jabatan-jabatan yang lowong, meningkatkan kinerja dan pengembangan karier. Pegawai Negeri Sipil memang akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila dia merasa nyaman dengan pekerjaan yang digelutinya.

Pegawai juga akan bekerja dengan baik apabila dia betul-betul berkompeten dipekerjaan itu. Oleh karena itu memang sudah sepantasnya apabila pegawai yang dimutasi dinilai berdasarkan latar belakang pendidikan dan keahliannya serta dilihat dari kepangkatan, pengalaman dan disiplin kerjanya. Selain itu, pelaksanaan mutasi ini dilaksanakan sesuai kebutuhan pegawai, mekanisme dan prosedur berjalan sesuai petunjuk aturan kepegawaian. Aturan tentang pelaksanaan mutasi di Kabupaten Pangkep mengacu pada Undang-Undang yang berlaku secara nasional. Mutasi yang terjadi harus melalui pertimbangan dari Tim Baperjakat yang merupakan sebuah tim yang memberikan rekomendasi kepada Bupati mengenai siapa-siapa saja yang layak dan pantas untuk di mutasi dan diberikan kuasa penuh untuk memberikan penilaian kepada Pegawai Negeri Sipil. Tim ini di ketuai langsung oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Pangkep dan sebagai sekretaris yaitu Kepala BKPPD dan adapun anggota Tim Baperjakat adalah para pejabat eselon II. Dan keputusan akhir tentang mutasi seorang Pegawai Negeri Sipil berada di tangan Bupati sebagai pucuk pimpinan di wilayah kabupaten.

Menurut plt. Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, Bapak Abbas Hasan AP, MM. bahwa:

“mutasi yang terjadi di dinas saat ini terbilang sedikit, hal ini dikarenakan jumlah pegawai dan banyaknya jabatan telah sesuai dan pegawai yang ditempatkan sesuai dengan jenjang pendidikan dan kemampuan mereka” (Tanggal Wawancara 21 Maret 2018).

Hal ini didukung oleh pernyataan Kasubag Umum dan Kepegawaian, Ibu Hj. Nurdiana yang menyatakan:

“Jumlah pegawai saat ini cukup, sehingga proses mutasi tidak terjadi untuk tahun ini, kebanyakan terjadi pada dua tahun lalu, itupun karena pegawai yang pendidikannya rendah, kita pindahkan ketempat yang sesuai dengan kemampuan mereka” (tanggal wawancara, 18 Maret 2018).

Berbeda halnya dengan yang disampaikan oleh salah satu pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep atas nama Hardi yang menyatakan:

“pegawai yang dimutasi biasanya pegawai yang memiliki tingkat kompetensi yang kurang, tapi kadang kala juga karena adanya unsur politik sehingga mereka dipindahkan untuk menghindari konflik di dalam intern kepegawaian”.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, diketahui bahwa selama tiga tahun terakhir ini yaitu pada tahun 2015-2017 pegawai yang dimutasi Pada Dinas Perhubungan berjenis kelamin laki-laki lebih dominan dibandingkan pegawai berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 7 orang. Bahwa pegawai negeri sipil yang dimutasi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini yaitu 2015-2017 lebih ditekankan pada pegawai yang bergolongan III yaitu sebanyak 5 orang dibandingkan dengan pegawai yang bergolongan IV sebanyak 2 orang.

Maka berdasarkan hasil wawancara, telaah dokumen dan observasi, dapat disimpulkan bahwa pegawai negeri sipil

pada Dinas Perhubungan yang dimutasi lebih diprioritaskan pada pegawai yang berjenjang pangkat lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sudah cukup memenuhi syarat, baik dari segi prestasi kerja, kompetensi maupun kepangkatan untuk dipromosikan.

2. Efektivitas Koordinasi Pegawai

Suatu organisasi akan berhasil apabila dalam melakukan aktivitas kerja selalu menjunjung tinggi kebersamaan dalam bekerja. Kerjasama yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Untuk mengetahui koordinasi pegawai dalam bekerja, peneliti telah melakukan wawancara untuk menggali informasi tentang koordinasi pegawai dalam urusan pekerjaan. Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan plt. Kepala Dinas Perhubungan, berikut petikan wawancara yang peneliti lakukan:

“Kami selalu menekankan dan mengingatkan, bahwa kami adalah salah satu perangkat pemerintah yang harus mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Jadi sangat diperlukan sikap toleransi dan kerjasama yang baik dalam memberikan pelayanan atau dalam menjalankan semua tugas dan fungsi Dinas Perhubungan. (*Wawancara dilakukan tanggal: 12 Maret 2018*)

Lebih jelas beliau menyampaikan :

“Dengan himbuan dan dengan kesadaran yang dimiliki pegawai, kerjasama pegawai dalam menjalankan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan setiap pegawai mempunyai kemampuan sendiri-sendiri untuk bekerjasama secara tim untuk bekerja. (*Wawancara dilakukan tanggal: 12 Maret 2018*)”

Sedangkan ulasan hasil wawancara yang disampaikan oleh Kabid

Lalu Lintas Angkutan Jalan, yaitu:

“Jadwal dalam bekerja yang ditunjukkan untuk pegawai sudah cukup baik sesuai dengan tujuan organisasi. (*Wawancara dilakukan tanggal: 20 Maret 2018*)

a. Kesatuan Tindakan

Untuk mendapatkan kinerja birokrasi pemerintahan yang baik diperlukan suatu kerjasama yang baik, saling mengisi kelemahan dari masing-masing pegawai sehingga akan menciptakan suatu keharmonisan dan kekuatan yang baik dalam menciptakan kinerja pelayanan birokrasi pada public yang optimal. Untuk mengetahui mengenai adanya umpan balik, saling mengisi keterbatasan dan komunikasi pegawai, maka peneliti menggali informasi dengan melakukan wawancara dengan narasumber diantaranya adalah wawancara dengan pl. Kepala Dinas Perhubungan dan berikut petikan hasil wawancara yang peneliti lakukan:

“Secara keseluruhan sistem pembagian kerja sesuai dengan kemampuan pegawai, namun untuk saling mengisi kelemahan pegawai lain dalam menjalankan tugas masih kurang, hanya sebagian kecil saja pegawai yang saling mengisi dan sudah mampu menciptakan umpan balik dalam bekerja yang didukung oleh komunikasi aktif antar pegawai. Hanya saja jalinan kerja sama untuk bekerja sudah cukup baik. (*Wawancara dilakukan tanggal: 12 Maret 2018*)

Penjelasan lain juga peneliti dapatkan dari Kasubag Umum dan Kepegawaian, berikut hasil wawancara yang peneliti lakukan :

Meskipun belum seluruhnya dapat bekerjasama dengan baik dan adanya komunikasi yang baik dalam saling mengisi antara

kelebihan dan kelemahan yang dimiliki pegawai, pada kondisi saat ini sudah mengalami perkembangan yang sangat baik. Dalam melakukan atau menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sudah tidak bersifat individu lagi. Saling mengisi kekurangan dan kelebihan sudah nampak lebih baik. (*Wawancara dilakukan tanggal : 12 Juni 2014*)

Selanjutnya hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan seorang pegawai Dinas Perhubungan, Bapak Ahmad Sangkala yang sudah senior, berikut petikan wawancara yang peneliti lakukan:

Selama saya berdinis di Kantor Dinas Perhubungan ini, saya merasa masih belum semua pegawai mempunyai komunikasi dua arah yang baik. Memang ada sih yang dengan komunikasi yang tepat, dapat saling mengisi dan melengkapi kekurangan dan kelebihan dari masing-masing pegawai. (*Wawancara dilakukan tanggal: 21 Maret 2018*).

Maka berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kesatuan tindakan yang terjadi di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep terbilang baik, meski terkadang terdapat misscommunication antara divisi, hal ini disebabkan karena kesalahan manusia yang memiliki keterbatasan. Namun secara keseluruhan, pegawai dalam melakukan atau menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi sudah tidak bersifat individu lagi, mereka saling mengisi kekurangan dan kelebihan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pembagian Kerja

Pembagian kerja pada pegawai juga berpengaruh terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, berdasarkan wawancara dengan salah satu staff perhubungan darat, saudara Darmisah, diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“sistem pembagian kerja yang diterapkan oleh pimpinan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh dinas, jadi masing-masing pegawai yang bekerja disini, sudah paham dan mengerti aapa yang harus dikerjakan sesuai dengan bidang masing-masing”.

Hal senada disampaikan oleh plt. Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, Bapak Abbas Hasan AP,. MM. bahwa:

“pembagian kerja yang teraksana saat ini sesuai dengan prosedur yang ada, maksudnya pegawai pada bidang masing-masing sudah paham dan mengerti apa yang harus mereka kerjakan saat berada di kantor, kan semuanya sudah terdapat di job list mereka yang telah disusun selama satu tahun” (Tanggal Wawancara 21 Maret 2018).

Hal ini didukung oleh pernyataan Kasubag Umum dan Kepegawaian, Ibu Hj. Nurdiana yang menyatakan:

“pegawai yang terbadi kedalam beberapa divisi sebisa mungkin dibagi sesuai dengan tuntutan kerja, sehingga pembagian kerja dapat merata dan tidak ada kecemburuan antara divisi yang satu dengan yang lainnya, 18 Maret 2018).

Maka berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pembagian kerja yang teraksana saat ini sesuai dengan prosedur yang ada, maksudnya pegawai pada bidang masing-masing sudah paham dan mengerti apa yang harus mereka kerjakan

c. Kedisiplinan

Selain kesatuan kerja dan pembagian kerja, disiplin kerja pada pegawai juga berpengaruh terhadap kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, berdasarkan wawancara dengan salah satu staff perhubungan darat, saudara Darmisah, diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

“sistem disiplin kerja yang diterapkan pada dinas saat ini lumayan ketat, jika terdapat pegawai yang terlambat datang ke kantor lebih dari 10 menit sesuai dengan peraturan maka akan diberi sanksi berupa teguran lisan dan jika tidak diindahkan maka akan diberikan surat peringatan”.

Hal senada diungkapkan oleh Plt. Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep, beliau menjelaskan bahwa:

“Pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan aturan dan tata tertib yang belaku di Dinas akan diberikan sanksi dari yang teringan berupa teguran lisan sampai sanksi terberat berupa pemberhentian menjadi pegawai dan alhamdulillah saat ini, tingkat disiplin pegawai termasuk kedalam kategori cukup baik”.

Maka berdasarkan hasil wawancara, telaah dokumen dan survei yang telah dilakukan di atas, dapat disimpulkan bahwa: koordinasi pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dapat dikategorikan baik meskipun masih terdapat beberapa kekurangan dalam pengkoordinasian tersebut.

3. Efektivitas Pengawasan Pegawai

Dalam konsep pengawasan terdapat dua jenis pengawasan yang berlaku di dalam sebuah organisasi yakni pengawasan preventif dan represif.

a. Pengawasan Preventif

Pengawasan Preventif dimaksudkan untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan. Pengawasan terhadap pegawai atau bawahan merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan. Pengawasan tersebut bukan hanya pencapaian kerja sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan yang dilakukan pegawainya saja namun juga meliputi proses pelaksanaan tugas/pekerjaan dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja. Misalnya kedisiplinan kerja, loyalitas/kesetiaan, pengabdian. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan dengan baik maka akan diketahui sejauh mana pelaksanaan tugas dari tiap-tiap pegawai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan secara maksimal. Dengan pengawasan yang dilaksanakan dengan baik juga akan membantu pimpinan untuk mengetahui apakah ada kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam usaha pencapaian tujuan. Pengawasan juga untuk mengevaluasi apakah pencapaian kerja dari pegawai ada hambatan atau kegagalan. Jika ada hambatan dapat diketahui usaha untuk mengatasinya, ada usaha untuk perbaikan

sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih stabil agar tidak tidak mengalami penurunan bahkan menuju ke arah yang lebih baik.

Pengawasan yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep juga tetap dilakukan sebelum, kegiatan dilaksanakan. Sebagaimana diungkapkan oleh Plt. Kadis Bapak Abbas Hasan, AP.MM, tanggal 19 Maret 2018 pukul 09.20 sebagai berikut :

“Kadangkala saya tidak dapat menghadiri suatu undangan. Maka saya memerintahkan pegawai saya untuk mewakili. Sebelum berangkat saya beritahu dulu apa-apa yang perlu dilakukan, apa-apa yang perlu dikatakan apabila ada tugas untuk berbicara/pidato. Kemudian saat mengikuti undangan, saya juga mengecek langsung melalui telepon. Baru apa Pak acaranya? Siapa saja yang datang dan lain-lain. Tidak sampai di situ saja, setelah acara selesai saya juga meminta laporan dari pegawai tersebut. Jadi pengawasan tetap dilakukan terus-menerus”.

Sementara itu hal yang serupa dikatakan oleh Kabid Bidan Keselamatan Transportasi Darat, Abd. Latif Beddu tanggal 26 Maret 2018 pukul 10.25 sebagai berikut:

“Pimpinan saya itu selalu mengecek selama saya bertugas keluar. Kan saya tugasnya banyak keluar kantor melaksanakan tugas. Sebelum saya berangkat selalu diarahkan, selama saya diluar sering ditelepon sekedar menanyakan. Setelah kegiatan dan balik ke kantor, *press release* yang saya buat juga diperiksa langsung oleh beliau. Bagus atau tidaknya beliau katakan. Itu adalah sebagai bentuk penghargaan. Kan itu juga menandakan beliau perhatian dengan pekerjaan yang pegawai lakukan”.

Dari kedua sudut pandang yaitu pimpinan dan pegawai, maka dapat dikatakan bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dari pegawai dilakukan secara terus menerus. Hal itu untuk memantau apakah pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditentukan

sebelumnya. Dengan berbagai penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa secara keseluruhan yang melakukan pengawasan pegawai adalah Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dan Kepala Seksi kepada para stafnya masing-masing.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana ataukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk dapat dirasakan manfaatnya oleh instansi/organisasi, maka pengawasan perlu disusun atau dipersiapkan terlebih dahulu sistem sistemnya sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi dari pegawainya maupun instansi/organisasi. Dengan demikian manfaat adanya pengawasan akan dapat dirasakan oleh seluruh pegawai dan instansi/organisasi secara umum. Salah satu manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengawasan yaitu diketahuinya tingkat kinerja pegawai dari pegawai. Manakah pegawai yang disiplin manakah pegawai yang kurang disiplin. Dengan adanya pengawasan maka pegawai akan terawasi seluruh aktivitas pekerjaannya, apakah telah sesuai dengan

rencana ataukah tidak, apakah ada penyimpangan/kesalahan yang terjadi, sehingga tujuan dari instansi/organisasi dapat tercapai.

Sebuah kesalahan terjadi akibat munculnya ketidaksesuaian suatu pekerjaan/tugas yang dikerjakan dengan apa yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu untuk dapat mengetahui adanya suatu kesalahan yang timbul diperlukan suatu tindakan. Tindakan tersebut adalah adanya pengawasan. Dengan adanya pengawasan tersebut sehingga akan lebih mudah untuk mengetahui bahkan dapat mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Maka akan lebih mudah usaha untuk mengatasinya atau memperbaikinya. Dengan lebih mudahnya untuk dilakukan tindakan perbaikan maka diharapkan kesalahan yang sama tidak terulang lagi.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Kabid Lalu Lintas Angkatan Laut, Bapak Drs. Faisal Yusuf, M. Si. tanggal 18 Maret 2018 pukul 08.15 sebagai berikut :

“Pengawasan di sini sangat penting untuk meningkatkan disiplin. Dengan adanya pengawasan dapat menghindari kesalahan yang mungkin terjadi sehubungan dengan tugas-tugas ketatausahaan. Manakah pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya, manakah yang tidak disiplin ataupun yang melakukan kesalahan. Jika diketahui lebih awal tentu akan lebih mudah untuk memperbaikinya”.

Kabid Kepelabuhan dan Keselamatan Transportasi Laut Bapak Husni, S.E. tanggal 23 Maret 2018 jam 10.45 juga mengungkapkan hal yang serupa sebagai berikut:

“Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah adanya kekeliruan dalam pelaksanaan tugas, khususnya pegawai. Saya perlu melakukan pengawasan terus, misalnya dalam pembuatan rencana kerja. Kan itu nantinya berhubungan dengan kegiatan yang terdapat di dinas ini, sehingga jika terdapat kesalahan maka dapat diperbaiki”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Kasubag Keuangan, Bapak M. Irfan Patau, SE. M. Si. tanggal 23 Maret 2018 pukul 08.35 sebagai berikut :

“Pengawasan itu untuk menemukan kekeliruan seawal mungkin dalam pelaksanaan tugasnya. Kalau ditemukan dalam pengawasan ini, maka akan ada tindakan perbaikannya. Sehingga diharapkan tugas atau kewajiban dalam bekerja dapat tercapai dengan maksimal”.

Dari data di atas dapat diketahui pengawasan berguna untuk mengetahui lebih awal tentang adanya kesalahan ataupun penyimpangan sedini mungkin.

b. Pengawasan Represif

Pengawasan Represif dimaksudkan untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas biasa terjadi. Kesalahan tersebut bisa diakibatkan faktor manusia ataupun dari non manusia. Kesalahan tersebut kadang berupa kesalahan kecil bahkan juga bersifat besar. Apabila kesalahan- kesalahan tersebut baik yang kecil ataupun besar tidak tertangani dengan baik dikhawatirkan akan mengganggu kegiatan dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu pengawasan

diperlukan agar pimpinan tetap dapat memonitor tiap pelaksanaan kegiatan sesuai dengan jalurnya. Apabila dalam pelaksanaan pengawasan ditemukan adanya kesalahan maka dapat segera diperbaiki agar tidak mengakibatkan kesalahan yang lebih fatal bahkan untuk mencegah munculnya kesalahan yang sama. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Kabid Lalu Lintas Angkatan Laut Bapak Drs. Faisal Yusuf, M. Si. tanggal 24 Maret 2018 jam 11.20 sebagai berikut:

“Kalau menurut saya, pengawasan dilakukan untuk memperbaiki adanya kesalahan yang muncul bersamaan dengan saat pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan. Pegawai kan tetap manusia biasa yang tidak terlepas dari suatu kesalahan, maka saya selalu berusaha untuk terus mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai. Bahkan diperlukan sekali untuk melihat langsung atau sekedar menanyakan langsung ke pegawai. Pegawai juga akan merasa senang karena diperhatikan pimpinan. Kalau kesalahan tersebut bisa langsung diselesaikan maka dilanjutkan kembali pekerjaan tersebut, tetapi kalau ternyata sulit ditemukan jalan keluar akan saya diskusikan dengan pimpinan saya”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Kasi Sarana dan Fasilitas Lalu Lintas Jalan, Bapak Andi Qaimuddin tanggal 20 Maret 2018 pukul 09.40 sebagai berikut :

“Pimpinan sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa”.

Dari hasil wawancara, telaah dokumen dan survei yang telah dilakukan dapat dijelaskan bahwa pengawasan diperlukan untuk memperbaiki adanya kesalahan ataupun penyimpangan yang muncul sehubungan dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

C. Pembahasan

Pengembangan pegawai merupakan salah satu tugas manajemen sumber daya manusia sebagaimana umumnya bahwa tujuan setiap organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, akan dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Pengembangan pegawai merupakan suatu proses di mana seorang pegawai menginginkan peningkatan dalam pekerjaannya, mencakup pada peningkatan jabatan, wewenang, dan tanggung jawab.

1. Efektivitas Perencanaan Pegawai

Perencanaan pegawai yang baik diharapkan mampu meningkatkan fungsi organisasi sebagai pemberi layanan kepada masyarakat. Tersedianya pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, diharapkan memberikan dampak terhadap percepatan pemberian layanan kepada masyarakat. Efektivitas perencanaan pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep terdiri atas: permintaan SDM dan Suplai SDM. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh bahwa: pemenuhan kebutuhan SDM pada Dinas Perhubungan didukung oleh suplai SDM dari Sekda Kabupaten Pangkep, dalam hal ini, jika Dinas Perhubungan

mengalami kekurangan SDM, maka bagian umum akan mengajukan permohonan penambahan pegawai dapat berupa mutasi pegawai dari dinas lain yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dibutuhkan oleh dinas atau pengangkatan tenaga honorer serta kontrak dan permintaan SDM pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan kebutuhan organisasi, jika terpadat kekurangan maka suplai SDM diperoleh dari Sekda ataupun BKD melalui jalur mutasi, tenaga honorer maupun kontrak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Sunarta (www.scribd.com, online: diakses tanggal 11 Agustus 2018) dengan judul: Perencanaan Sumber Daya Manusia (Kunci Keberhasilan Organisasi), dimana dalam penelitian membahas tentang:

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat seiring dengan meningkatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset organisasi/perusahaan yang tidak tergantikan. Kecanggihan dan kemajuan teknologi menjadi tidak berarti jika tidak ada unsur manusia di dalamnya sebagai pelaksana/pelaku dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Perkembangan teknologi yang terjadi saat ini tetap masih harus membutuhkan SDM yang mampu mengaplikasikan teknologi tersebut kedalam praktek organisasi. Kualitas SDM yang seperti apa dan dalam jumlah (kuantitas) berapa suatu organisasi/perusahaan harus merekrut

dan mempekerjakannya, perlu adanya sistem perencanaan SDM yang baik dan terpercaya.

Perencanaan SDM merupakan upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Semua organisasi/perusahaan harus menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan jaman. Pada era seperti sekarang ini, masa depan sangat sukar diprediksi karena perubahan yang terjadi sangat cepat dan massif. Dalam kondisi lingkungan bisnis yang kompetitif, kehidupan organisasi bisnis dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan massif. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi perusahaan untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, dan proses restrukturisasi organisasi selalu membayangi kehidupan organisasi. Organisasi yang tidak didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik dari aspek kuantitas, kualitas, strategi, dan operasional yang baik, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan sulit mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dimasa yang akan datang.

Agar dalam pelaksanaan perencanaan SDM bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus

diperhatikan/dilakukan yaitu: (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*), (4) menjalankan program aksi (*action program*).

Pengangkatan dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan akan menimbulkan pemborosan (inefisiensi dan inefektivitas) di sana-sini. Kinerja suatu organisasi sangat bergantung oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya sebagai penggerak roda organisasi yang merupakan faktor internal yang berpengaruh langsung terhadap lingkungan strategis organisasi.

Selama tiga tahun terakhir ini yaitu pada tahun 2015-2017 pegawai yang dimutasi Pada Dinas Perhubungan berjenis kelamin laki-laki lebih dominan dibandingkan pegawai berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 7 orang. Bahwa pegawai negeri sipil yang dimutasi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini yaitu 2015-2017 lebih ditekankan pada pegawai yang bergolongan III yaitu sebanyak 5 orang dibandingkan dengan pegawai yang bergolongan IV sebanyak 2 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil pada Dinas Perhubungan yang dimutasi lebih diprioritaskan pada pegawai yang berjenjang pangkat lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sudah cukup memenuhi syarat, baik

dari segi prestasi kerja, kompetensi maupun kepangkatan untuk dipromosikan.

2. Efektivitas Koordinasi Pegawai

Untuk mendapatkan kinerja birokrasi pemerintahan yang baik diperlukan suatu kerjasama yang baik, saling mengisi kelemahan dari masing-masing pegawai sehingga akan menciptakan suatu keharmonisan dan kekuatan yang baik dalam menciptakan kinerja pelayanan birokrasi pada public yang optimal. Maka berdasarkan hasil wawancara, telaah dokumen dan survei yang telah dilakukan di atas, dapat disimpulkan bahwa: koordinasi pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dapat dikategorikan baik meskipun masih terdapat beberapa kekurangan dalam pengkoordinasian.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmudin (Mahmuddin.blogspot.com, online: diakses tanggal 12 Agustus 2018) dengan judul: Efektivitas Kerja Pegawai Pada Sekretariat Badan Penanggulangan Bencana Daerah (Bpbd) Provinsi Kepulauan Riau, dalam penelitiannya beliau membahas tentang:

Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peranan yang sangat berkaitan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat terutama dalam menanggulangi serta mengantisipasi terjadinya bencana daerah. Oleh karena itu seluruh pegawai yang berada

di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Kepulauan Riau harus dapat melakukan koordinasi dan komunikasi yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Tujuan penelitian ini melihat bagaimana efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Badan Penanggulangan Bencana (BPBD) Provinsi Kepulauan Riau.

Dalam penelitian ini melihat konsep mengukur efektivitas kerja dikemukakan oleh beberapa pendapat ahli yaitu Ibrahim, Cambel dan Richard M. Steers. Informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan pertimbangan orang yang dianggap mengetahui permasalahan. Informan dalam penelitian ini berjumlah 5 orang dengan 1 orang sebagai Informan kunci (*Key Informan*). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis secara deskriptif kualitatif, yakni penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan memaparkan nilai variabel mandiri yang ditemukan di lapangan, tanpa membandingkan atau menghubungkan dengan variabel lainnya.

Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa pegawai pada Sekretariat Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Kepulauan Riau mempunyai efektivitas kerja yang tinggi dilihat dari kerjasama sudah terjalin sebagai rekan kerja yang saling membutuhkan. Prestasi kerja dilihat dari hasil kerja yang sudah sesuai dengan harapan dan jarang terjadi kesalahan yang sama. Tanggungjawab sudah dapat dilihat dengan pegawai melaksanakan tugas sudah sesuai

pokok dan fungsinya dan pembagian kerja dilihat dari kepala badan sudah merata dan memperhatikan kemampuan bawahannya dalam memberikan tugas agar pelaksanaannya tidak ada hambatan. Motivasi yang tinggi terlihat dari pegawai bekerja dengan ikhlas walaupun tidak ada *reward*. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat pegawai terampil dalam menggunakan komputer, dan menjadi keharusan mereka karena dalam pengerjaan sehari-hari menggunakan komputer seperti mengetik. Penilaian prestasi kerja dapat dilihat dari atasan sudah memberikan umpan balik dan penilaian langsung dengan menegur bawahan dan memberi masukan serta bertukar pendapat. Disiplin pegawai sudah baik tetapi masih ada beberapa pegawai yang belum mempunyai kesadaran mematuhi peraturan contohnya jam masuk kantor dan jam pulang kerja. Dalam pengembangan sumber daya manusia tidak ada pelatihan khusus untuk meningkatkan kualitas pegawai dan untuk mengembangkan potensi diri.

3. Efektivitas Pengawasan Pegawai

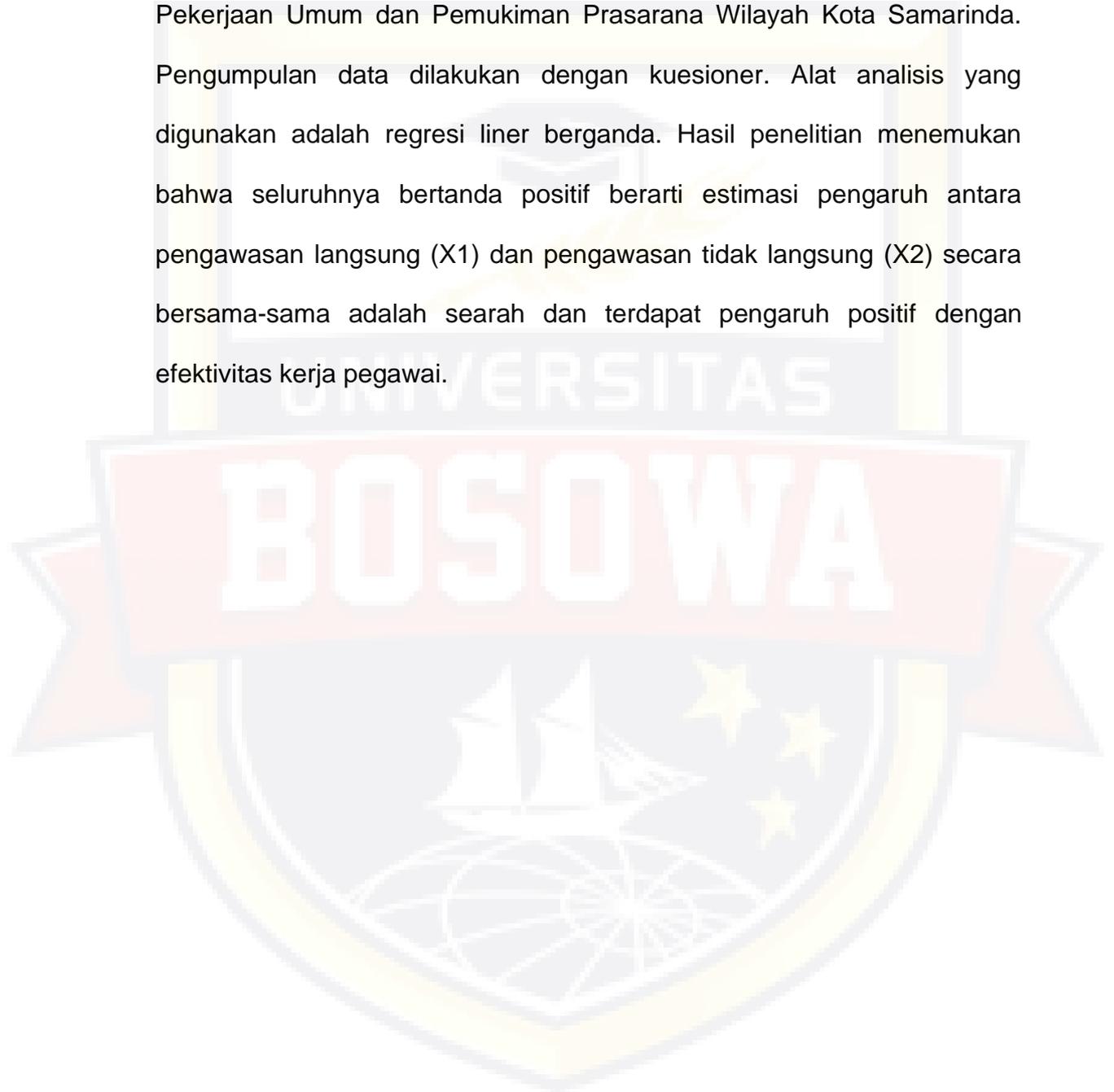
Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana ataukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana

maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk dapat dirasakan manfaatnya oleh instansi/organisasi, maka pengawasan perlu disusun atau dipersiapkan terlebih dahulu sistem sistemnya sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi dari pegawainya maupun instansi/organisasi. Dengan demikian manfaat adanya pengawasan akan dapat dirasakan oleh seluruh pegawai dan instansi/organisasi secara umum. Salah satu manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengawasan yaitu diketahuinya tingkat kinerja pegawai dari pegawai. Manakah pegawai yang disiplin manakah pegawai yang kurang disiplin. Dengan adanya pengawasan maka pegawai akan terawasi seluruh aktivitas pekerjaannya, apakah telah sesuai dengan rencana ataukah tidak, apakah ada penyimpangan/kesalahan yang terjadi, sehingga tujuan dari instansi/organisasi dapat tercapai.

Hasil penelitian yang diperoleh senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Purwadi (www.scribd.com, diakses tanggal 11 Agustus 2018) dengan judul: Pengaruh Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Pemukiman Prasarana Wilayah Kota. Dimana penelitian yang dilakukannya bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang positif dari pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung serta variabel mana yang memberikan pengaruh dominan terhadap efektivitas kerja

pegawai. Obyek dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Pemukiman Prasarana Wilayah Kota Samarinda. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah regresi liner berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa seluruhnya bertanda positif berarti estimasi pengaruh antara pengawasan langsung (X1) dan pengawasan tidak langsung (X2) secara bersama-sama adalah searah dan terdapat pengaruh positif dengan efektivitas kerja pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dan dideskripsikan serta dianalisis maka dapat ditarik kesimpulan dan juga merupakan jawaban pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan perencanaan pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan kebutuhan organisasi. Permintaan SDM pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep sesuai dengan kebutuhan organisasi, jika terpadat kekurangan maka suplai SDM diperoleh dari Sekda ataupun BKD melalui jalur mutasi, tenaga honorer maupun kontrak.
2. Pelaksanaan koordinasi pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dapat dikategorikan baik meskipun masih terdapat beberapa kekurangan dalam pengkoordinasian tersebut. Untuk mendapatkan kinerja birokrasi pemerintahan yang baik diperlukan suatu kerjasama yang baik, saling mengisi kelemahan dari masing-masing pegawai sehingga akan menciptakan suatu keharmonisan dan kekuatan yang baik dalam menciptakan kinerja pelayanan birokrasi pada public yang optimal dalam hal ini, tingkat komunikasi antar pegawai masih kurang sehingga menghambat proses kerjasama antar pegawai.

3. Pelaksanaan pengawasan di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep dimana pengawasan preventif dilakukan secara keseluruhan oleh Kepala Dinas dan Kepala Seksi kepada para stafnya masing-masing. Untuk dapat dirasakan manfaatnya oleh instansi/organisasi, maka pengawasan perlu disusun atau dipersiapkan terlebih dahulu sistem sistemnya sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi dari pegawainya maupun instansi/organisasi. Pengawasan represif dilakukan untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas biasa terjadi. Kesalahan tersebut bisa diakibatkan faktor manusia ataupun dari non manusia. Kesalahan tersebut kadang berupa kesalahan kecil bahkan juga bersifat besar. Apabila kesalahan- kesalahan tersebut baik yang kecil ataupun besar tidak tertangani dengan baik dikhawatirkan akan mengganggu kegiatan dalam pencapaian tujuan.

B. Saran

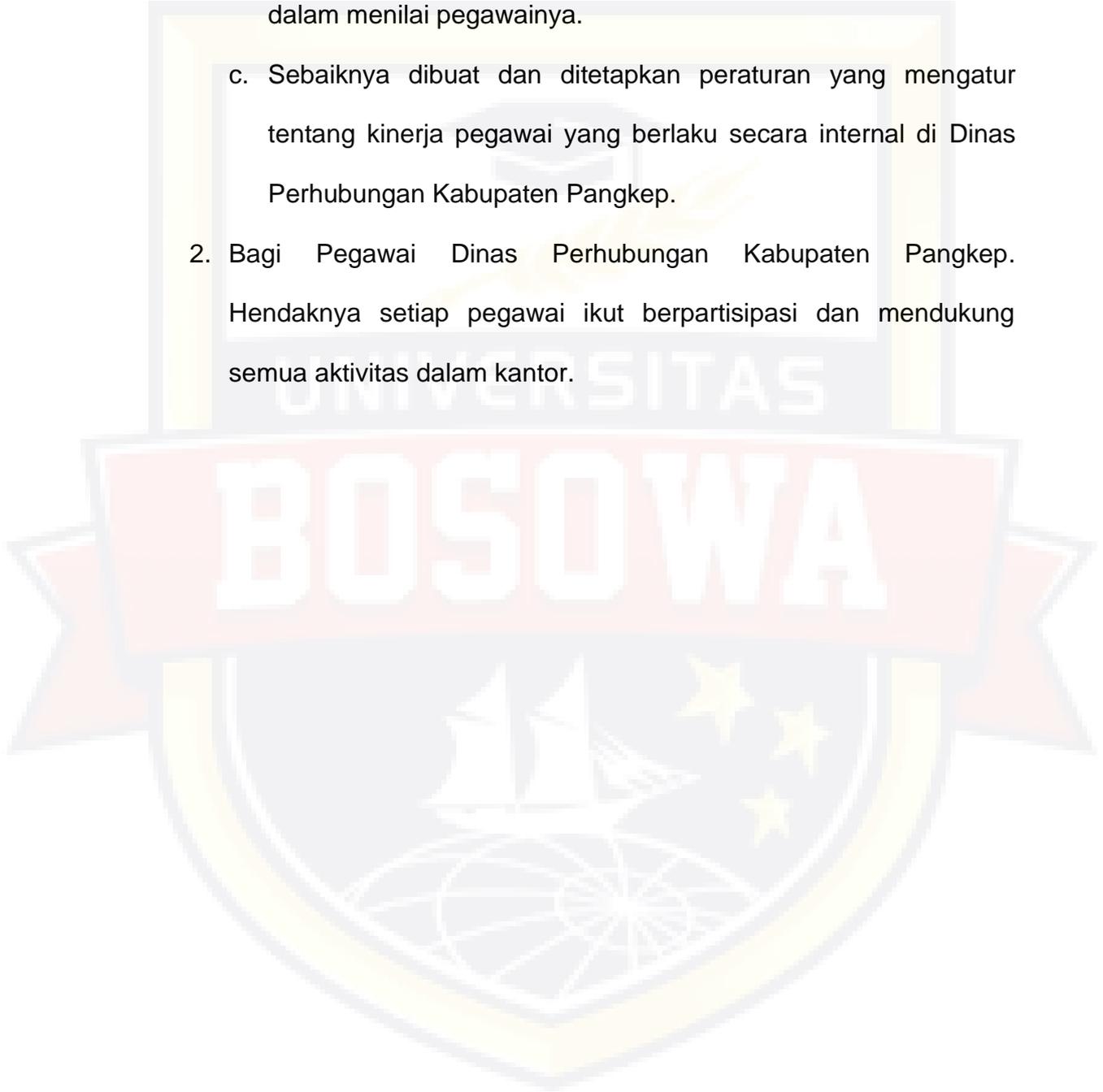
Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian di atas, berikut saran-saran yang peneliti ajukan :

1. Bagi Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep:
 - a. Sebaiknya pihak pimpinan perlu memanfaatkan waktu/kesempatan khusus yang tersedia untuk melakukan bimbingan kepada pegawai.

b. Sebaiknya pimpinan memiliki form khusus untuk membantu dalam menilai pegawainya.

c. Sebaiknya dibuat dan ditetapkan peraturan yang mengatur tentang kinerja pegawai yang berlaku secara internal di Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep.

2. Bagi Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep. Hendaknya setiap pegawai ikut berpartisipasi dan mendukung semua aktivitas dalam kantor.



UNIVERSITAS
BOSOWA

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku-buku

- Adisasmita, Rahardiyo. 2011. *Pembiayaan Pembangunan Daerah*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha . Ilmu, Yogyakarta.
- Armstrong and Baron, 1999, *Manajemen SDM menghadapi abad ke 21*, Jakarta Airlangga.
- Atmosudiharjo, Prajudi. 1987. *Dasar-dasar Administrasi Manajemen dan Manajemen Kantor*. Jakarta: Gunung Agung.
- Bohari. 1992. *Pengawasan Keuangan Negara*. Jakarta: Rajawali.
- Dharma, Agus, 1998, *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: PT.Raja
- Djihad, Hisyam dan Suyanto, 2000. *Pelaksanaan Pendidikan di Indonesia Memasuki Millenium III* , Yogyakarta: Adi Cita.
- Efendi K. 1996, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Diklat Wilayah I Bukit Tinggi.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Flippo & Edwin, 1996, *Manajemen Personalia Edisi Kedua*, Jakarta: Airlangga
- Gitosudarmo, 1999, *Manajemen*, edisi 3, BPFE, Yogyakarta
- Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset
- Halim, Abdul. Damayanti, Thesa. 2007. *Pengelolaan Keuangan Daerah. Edisi: Kedua. Cetakan: Pertama*. Yogyakarta. Penerbit: UPP STIM YKPN.
- Handayaniingrat, Soewarno. 1995. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan. Manajemen*. Jakarta: PT.Toko Gunung Agung.

Handoko, TH, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua BPFE. Yogyakarta.

Hasibuan Malayu S.T. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Gunung Agung.

_____, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan kesebelas, Jakarta: Bumi Aksara

Hutauruk 1986. *Manajemen Jiild 2*. Jakarta: Erlangga.

Komarudin. 1994. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kusnadi, dkk. 1999. *Akuntansi Pemerintahan (Publik)*. Malang: Universitas Brawijaya.

Mangkunegara, Anwar Prabu .2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Refika Aditama.

Manullang. 1994. *Dasar-Dasar Manajemen*, Medan: Ghalia Indonesia.

Makmur. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Mathias. 1979. *Manajemen Produktivitas di Indonesia*. Bandung: Institut Teknologi Bandung.

Mathis Robert L. , Jackson John H., 2006, *Human Resources Management* Edisi 10 Terjemahan, Jakarta, Salemba Empat

Nawawi, H, Hadari. 1995. *Kebijakan Pendidikan Indonesia Ditinjau Dari Sudut Hukum*. Yogyakarta: UGM Press.

Notoatmodjo S, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rieneka Cipta.

Purwadarminto, W,J,S. 1986. Kamus Umum Bahasa Indonesia, Jakata, Nilai Pustaka.

Rahmawati, Ike, Kusdiyah. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Rivai, Veithzal. 2006. *Performance Appraisal* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Robbins, Stephen dan Coulter, Mary. 2001. *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Saydam G, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Djarnbatan, Jakarta.
- Schuler R, S. dan S.E, Jackson, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*; Alih Bahasa Nurdin,S dan Dwi Kartini, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian P Sondang, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry; 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE- KPN, Yogyakarta
- Situmorang, Victor dan Jusuf Juhir. 1994. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Soegandi, Achmad, dkk. 2004. *Teori Pembelajaran*. Semarang: UPT MKK UNNES.
- Soewartojo. 1995. *Korupsi: Pola Kegiatan dan Penindakannya Serta Peran Pengawasan*. Jakarta : PT Rajawali.
- Sofyan, Assauri. 2004. *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep Dan Strategi*. PT. Jakarta: Grafindopersada.
- Sugiyono, 2014,. *Metode Penelitian Administrasi*; Cetakan ke 19, Penerbit, Alfabeta. Jakarta.
- Sunarto dan Sahedly N, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, BPFU-UST, Yogyakarta.
- Suradinata, Ermaya. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Semarang*: Universitas Diponegoro.
- Swastha, Basu. 1999. *Asas-Asas Pemasaran, Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Liberty.
- Widjaja, H.A.W. 1988. *Kelembagaan dan Organisasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

B. Sumber lain

Alfinita, Rivani S., 2009. *Analisis "Job Description" Pada Subag Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, **Skripsi**. Universitas Hasanuddin: tidak dipublikasikan.

Putri, Febyanti. 2014. *Pelaksanaan Pemberian Izin Oleh Kepolisian di Kota Bandar Lampung*, **Skripsi**, Universitas Lampung: Tidak dipublikasikan.

Wati, Dwi, Purnama. 2014 *Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Pendidikan Agama Islam Terhadap Guru Pendidikan Agama Islam di Kota Bandar Lampung*, **Skripsi**, Universitas Lampung: tidak dipublikasikan.

Yandra. 2007. Analisis Perencanaan Strategi SDM Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bajini. **Skripsi**. Universitas Mulawarman: Tidak dipublikasikan.

C. Undang-undang

Peraturan pemerintah nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai (PNS).

Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2005 Tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.