

**PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
KERJA PEGAWAI DI DINAS PARIWISATA SENI DAN BUDAYA KOTA
SURAKARTA TAHUN 2006**



SKRIPSI OLEH :

**Sri Palupi
K.7402146**

P.IPS / PAP

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2006**

**PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
KERJA PEGAWAI DI DINAS PARIWISATA SENI
DAN BUDAYA KOTA SURAKARTA
TAHUN 2006**

**Oleh :
SRI PALUPI
NIM K 7402146**

Skripsi

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar Sarjana
Pendidikan Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Pendidikan
Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2006**

PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta

Persetujuan Pembimbing

Pembimbing I

Drs. Ign. Wagimin, M.Si.
NIP 130 530 073

Pembimbing II

Dra. Tri Murwaningsih, M.Si.
NIP 132 014 459

PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Pada hari :

Tanggal :

Tim Penguji Skripsi :

Nama terang

Ketua	: Drs.Sutaryadi, M.Pd.	1.....
Sekretaris	: Drs.T.Sumadijono, M.Pd.	2.....
Anggota I	: Drs.Ign.Wagimin,M.Si.	3.....
Anggota II	: Dra.Tri Murwaningsih,M.Si.	4.....

Disahkan Oleh

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dekan,

Drs.H.Trisno Martono,M.M
NIP. 130 529 720

ABSTRAK

Sri Palupi. **PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI DINAS PARIWISATA SENI DAN BUDAYA KOTA SURAKARTA TAHUN 2006.** Skripsi. Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk :1) Mengetahui peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta; 2) Mengetahui bagaimana pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta; 3) Mengetahui faktor penghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta; 4) Mengetahui bagaimana upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

Sejalan dengan tujuan tersebut, maka penelitian ini menggunakan bentuk penelitian kualitatif, dengan metode deskriptif. Strategi yang digunakan tunggal terpancang. Teknik cuplikan dengan teknik *purposive snowball sampling*. Sumber datanya adalah informan tempat atau lokasi penelitian, arsip dan dokumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan analisis dokumen. Untuk keabsahan data teknik yang digunakan adalah triangulasi data atau sumber dan triangulasi metode. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif mengalir.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:1) Peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah untuk: a) Mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, b) Mengetahui kekeliruan/kesalahan sedini mungkin dalam pelaksanaan kegiatan, c) Mengetahui capaian kerja pegawai apakah sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. 2) Pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah: a) Pengawasan dilakukan oleh kepala dinas dan kepala sub dinas terhadap para stafnya, b) Pengawasan yang diterapkan adalah pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung (rutin, berkala dan tidak berkala/mendadak). 3) Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah: a) Adanya budaya ewuh pekewuh (bahasa jawa)/sungkan, b) Terbatasnya waktu untuk melakukan pengawasan. 4) Upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah: a) Pimpinan harus bersikap tegas terhadap para pegawai tanpa membedakan status dan jabatannya. b) Pimpinan lebih banyak meluangkan waktu untuk mengawasi bawahannya.

MOTTO

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”.

(Q.S Alam Nasyroh : 6-8)

”Mengakui kekurangan diri adalah tangga untuk mencapai cita-cita, dan berusaha untuk mengisi kekurangan tersebut adalah keberanian yang luar biasa”

(Hamka)

”Sesungguhnya kekayaan yang paling tinggi nilainya adalah akal pikiran, dan Kemelaratan yang paling parah adalah kebodohan”

(Imam Ali)

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan untuk :

- Bapak dan Ibu tercinta
- Adik-adikku tersayang
- Segenap keluarga besarku
- Teman-teman PAP 2002
- Almamaterku

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rhamat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI DINAS PARIWISATA SENI DAN BUDAYA KOTA SURAKARTA TAHUN 2006” dengan lancar.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus ditempuh guna meraih gelar Sarjana pendidikan paa Jurusan pendidikan ilmu Pengetahuan Sosial program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Pendidikan Administrasi Perkantoran akultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta. Melalui penyusunan skripsi ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman bagi peneliti, sehingga dapat menjadi bekal di masa depan.

Selesaiannya skripsi ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Dekan FKIP UNS yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian.
2. Ketua Jurusan P. IPS FKIP UNS yang telah memberikan ijin penyusunan skripsi.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan PIPS FKIP UNS yang telah memberikan ijin untuk menyusun skripsi ini.
4. Ketua dan Sekretaris BKK PAP Prodi Pendidikan Ekonomi Jurusan PIPS FKIP UNS yang telah memberikan ijin penyusunan skripsi.
5. Drs. Ign. Wagimin, M.Si, selaku Pembimbing I yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Dra. Tri Murwaningsih, Msi. Selaku Pembimbing II yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK PAP Jurusan PIPS FKIP UNS, yang telah mendidik dan membimbing selama masa kuliah.
8. Ibu Dra. Febria Roekmi selaku Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
9. Para Pegawai di Kantor Dinas pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.
10. Bapak dan Ibuku atas semua usaha, pengorbanan, bimbingan dan doanya sehingga aku dapat menyelesaikan kuliah.
11. Adek-adekku (Watix, tuning, Adec) atas ramai dan kasih sayangnya.
12. Keluarga besarku (Mbah Kakung, Mbah Putri, Pakdhe, Budhe, Om, Bulek, Mbak-mbakku sepupu, Mas-masku sepupu, Adek-adekku sepupu, keponakan-keponakanku atas support dan doanya.
13. Mas Aan dan keluarga terimakasih atas segala perhatian, kasih sayang, support dan untuk kata-kata “upik jlk bdg”-nya.
14. Sahabat-sahabatku tersayang Widy, Nury, Retnosih, Wiwix, Neny+keluarga, Amien terima kasih untuk support, bantuan dan persahabatan yang indah.
15. Rekan-rekan PAP '02 Putri, Nia, Yanti, Rinda, Uts, Ima, Mbak Endri, Nina, Fitri, Lena, Warni, Novie, Arief dan yang tidak dapat kusebut satu persatu atas jalinan persahabatan, kebersamaan serta bantuannya.
16. Teman-teman keseharianku di Kost GARDITARI 2, Ikax (temen sekamarku). Anis, Rita, Ummi, Liliks, melon, Nita, Ariani, Lia, Yeni, Dewix, Naim, Candra, Siska, Inung, Untari & Mbak Yeni terima kasih atas ikatan persaudaraannya selama ini.
17. Semua pihak yang telah membantu dalam menyusun skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan demi kesempurnaan skripsi ini

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti sendiri, pembaca pada umumnya dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Surakarta, November 2006

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN ABSTRAK	v
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
A. Tinjauan Pustaka	7
B. Kerangka Pemikiran	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
A. Tempat dan Waktu Penelitian	37
B. Bentuk dan Strategi Penelitian	38

C. Sumber Data	39
D. Teknik Sampling	41
E. Teknik Pengumpulan Data	42
F. Validitas Data	44
G. Analisis Data	46
H. Prosedur Penelitian	48
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	51
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	51
B. Deskripsi Permasalahan Penelitian	62
C. Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori	72
BAB V PENUTUP	77
A. Kesimpulan	77
B. Implikasi	79
C. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Berpikir.....	36
Gambar 2. Skema Model Analisis Interaktif	48
Gambar 3. Skema Prosedur Penelitian	50

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Jadwal Pelaksanaan Penelitian dan Penyusunan Skripsi.	83
Lampiran 2. Struktur Organisasi	84
Lampiran 3. Jumlah Pegawai Menurut Satuan Kerja.....	85
Lampiran 4. Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.....	86
Lampiran 5. Pedoman Wawancara	87
Lampiran 6. Field Note	88
Lampiran 7. Surat Permohonan Ijin Menyusun Skripsi.....	96
Lampiran 8. Surat Permohonan Ijin Penelitian	97
Lampiran 9. Surat Permohonan Ijin Research	98
Lampiran 10. Surat Ijin Menyusun Skripsi.....	99
Lampiran 11. Surat Keterangan Penelitian	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan kesatuan yang kompleks dan berusaha mendayagunakan sumber daya secara penuh, demi tercapainya tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka dapat dikatakan organisasi tersebut efektif. Oleh karena itu, setiap organisasi harus selalu berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan atau dengan kata lain dapat mencapai efektivitas kerja. Pada hakikatnya suatu organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk meraih hasil yang telah ditetapkan maka dalam proses kegiatan melibatkan segala sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Karena kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan sangat tergantung pada perbandingan antara input dan output.

Selain itu juga harus memperhatikan karyawan sebagai unsur terpenting penggerak dan pelaksana kegiatan. Berkaitan dengan pekerjaan kantor yang dilakukan oleh para karyawan, efektif dan tidaknya akan sangat tergantung pada keadaan yang melatar belakangi setiap aktivitas-aktivitas kerja karyawan.

Dalam kehidupan suatu organisasi, unsur manusia memegang peranan yang sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Meskipun fasilitas yang tersedia lengkap dan teknologinya mutakhir serta biaya yang tersedia besar, namun tanpa ada manusia yang mampu memanfaatkan sebaik-baiknya, serta memelihara sarana dan fasilitas tersebut tidak ada gunanya, sehingga tujuan perusahaan tidak akan tercapai secara maksimal. Setiap individu akan membawa keinginan, harapan dan cita-cita masing-masing karyawan tersebut akan terwujud dalam perilaku kerja mereka, sehingga harus diusahakan agar perilaku mereka dapat diatur dan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Efektivitas kerja seorang pegawai ditentukan oleh banyak faktor seperti kondisi kerja, peralatan kerja, jenis pekerjaan dan motivasi kerja. Selain faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai juga diperlukan adanya faktor pengawasan, karena pengawasan berfungsi mengendalikan apakah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang merupakan tujuan yang ingin dicapai. Pengawasan harus dilaksanakan dengan seefektif mungkin, karena pelaksanaan pengawasan dengan baik akan memberikan sumbangan yang besar pula dalam meningkatkan efisiensi.

Pengawasan bisa bersifat positif dan negatif, bersifat positif apabila pengawasan itu mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien serta pengawasan tersebut mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan tidak akan terjadi atau muncul lagi. Pengawasan bersifat negatif apabila, pengawasan tersebut dilakukan hanya untuk mencari-cari kesalahan yang dilakukan oleh bawahan, tanpa memberikan arahan yang benar. Dengan demikian pengawasan memiliki beberapa tahapan, yaitu memiliki standart pelaksanaan, penentuan ukuran pelaksanaan dan perbandingan serta pengambilan tindakan.

Pengawasan terhadap pegawai yang berjalan baik akan mengurangi tingkat kesalahan para pegawai sehingga efektivitas kerja pegawai dapat tercapai semaksimal mungkin. Oleh karena itu, pihak manajemen organisasi dituntut untuk dapat menciptakan prosedur pengawasan yang baik dan wajar. Pengawasan yang dilakukan secara baik dan wajar akan mendorong semangat kerja pegawai yang tinggi dan secara tidak langsung akan meningkatkan efektivitas kerja para pegawai.

Adanya efektivitas kerja yang dilaksanakan oleh semua karyawan tidak lepas pula dari pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan sebagai orang yang berpengaruh dan mempunyai wewenang untuk mengarahkan dan mengatur para bawahannya. Pengawasan yang dilakukan pimpinan hendaknya bukan sekedar mencari-cari kesalahan para pegawai, melainkan dengan pengawasan diharapkan apabila ada kesalahan dapat diketahui sedini mungkin serta menghindari kesalahan itu dan mendapatkan arahan dari atasannya.

Pengawasan dilakukan dalam usaha untuk menjamin agar semua kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana kebijaksanaan, strategi, keputusan dan program kerja yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas kerja karyawan dapat dicapai apabila karyawan dalam kedudukannya sebagai anggota perusahaan diberlakukan sebagai manusia yang dalam kodratnya selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan diperhatikan kepentingannya, sehingga ada keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pribadi karyawan. Oleh karena efektivitas kerja berkaitan dengan akibat yang dikehendaki. Maka dalam pencapaian tujuan organisasi, pimpinan tidak hanya melihat pada hasil yang maksimal saja, tetapi juga harus memperhatikan kesejahteraan para pegawainya. Hal ini mengandung maksud bahwa pelaksanaan kerja yang dilakukan harus memberikan hasil yang sesuai dengan yang dikehendaki. Jelaslah bahwa sasaran atau tujuan tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Dengan pengawasan yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan, sebab dalam organisasi apapun efektivitas kerja merupakan hal yang tidak boleh ditinggalkan, faktor ini sangat penting dalam meraih hasil yang diinginkan. Pengawasan mutlak dilakukan karena manusia tidak ada yang sempurna disamping mempunyai kelebihan, manusia juga mempunyai kekurangan, dengan maksud untuk mencegah dan mendeteksi sedini mungkin, bila ada penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, guna diambil tindakan-tindakan yang tepat dan cepat. Adanya tindakan pengawasan akan membantu pimpinan dalam mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut sesuai dengan rencana. Selain itu, pengawasan dilaksanakan untuk menemukan kelemahan dan kesalahan yang harus dibetulkan dan mencegah agar kesalahan tersebut tidak terjadi lagi.

Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah Dinas pada Pemerintahan Kota Surakarta yang mengurus semua bidang seni dan budaya di Kota Surakarta. Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta berperan sebagai suatu wadah untuk mempromosikan obyek-obyek wisata di wilayah Kota Surakarta, sebagai tempat untuk menampung karya seni dan sebagai tempat

informasi bagi para wisatawan baik domestik maupun mancanegara untuk mencari informasi tentang obyek-obyek wisata di wilayah Kota Surakarta. Sehingga keberadaan Dinas Pariwisata Seni dan Budaya di Kota Surakarta sangat penting keberadaannya dalam pemerintahan Kota Surakarta.

Oleh karena pentingnya Dinas Pariwisata Seni dan Budaya di Kota Surakarta maka personil atau pegawai yang harus bekerja disana haruslah personil-personil yang berdaya guna dan mempunyai efektivitas kerja yang tinggi pula. Dengan mencermati berbagai pemikiran pada latar belakang masalah diatas tentang pentingnya faktor pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Maka peneliti tertarik untuk mengkaji tentang : **“PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI DINAS PARIWISATA SENI DAN BUDAYA KOTA SURAKARTA TAHUN 2006”**

B. Perumusan Masalah

Masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan seseorang untuk memecahkannya (Winarno Surakhmad, 1994 : 34). Dalam suatu penelitian terlebih dahulu harus diawali dengan perumusan masalah, cara pemecahannya dan kemudian baru dimulai penelitian. Hal ini diharapkan untuk mengetahui apakah masalah tersebut betul-betul ada, apakah masalah itu pernah dipecahkan dan bagaimana cara pemecahannya. Dari latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apa saja peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta?
2. Bagaimanakah pelaksanaan pengawasan terhadap para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta?
3. Apa saja yang menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta?
4. Bagaimanakah upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta?

C. Tujuan Penelitian

Setiap usaha yang dilakukan pasti mempunyai tujuan yang akan dicapai. Tujuan merupakan sasaran yang akan dicapai dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kartini Kartono (1993 : 29) bahwa : “Tujuan penelitian untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu pengetahuan”. Menemukan disini berarti mendapatkan sesuatu yang baru untuk mengisi kekurangan/kekosongan dan vakum, atau menciptakan/menemukan sesuatu yang sebelumnya belum ada. Sedangkan menurut Suharsini Arikunto (2002 : 46) mengemukakan bahwa “Tujuan penelitian adalah merumuskan kalimat yang menunjukkan adanya sesuatu hal yang diperoleh setelah penelitian”.

Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian merupakan sasaran yang akan diwujudkan dalam setiap kegiatan penelitian. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan terhadap para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.
4. Untuk mengetahui upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini penting karena menghasilkan informasi secara terperinci yang akan memberikan manfaat dalam menjawab masalah penelitian, baik secara teoritis maupun secara praktis. Secara teoritis untuk langkah pengembangan lebih lanjut dan secara praktis merupakan kegunaan yang berwujud nyata. Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dapat memperdalam dan memperluas ilmu pengetahuan tentang ilmu manajemen khususnya tentang pengawasan dan efektivitas kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta mengenai arti pentingnya pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.
- b. Sebagai acuan bagi peneliti dan pembaca untuk melakukan penelitian selanjutnya.
- c. Menambah khasanah pustaka baik ditingkat Program, Fakultas maupun Universitas.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Landasan teori merupakan dasar dari penelitian yang berupa pengkajian terhadap pengetahuan ilmiah yang sudah ada, yang berupa teori-teori yang berbentuk konsep-konsep, hukum-hukum dan prinsip-prinsip yang relevan dengan permasalahan yang dikemukakan. Pengkajian teori yang relevan dengan permasalahan yang dirumuskan merupakan langkah awal untuk mencari jawaban atas masalah tersebut. Winarno Surakhmad (1994:63) mengemukakan bahwa “Teori adalah sekumpulan data yang tersusun dalam suatu pemikiran dalam arti dan guna”. Dengan demikian teori dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam membahas suatu masalah.

Berikut ini akan peneliti uraikan teori-teori yang mempunyai hubungan langsung dengan teori-teori dalam penelitian ini, yaitu tentang pengawasan dan efektivitas kerja.

1. Tinjauan Tentang Pengawasan

Istilah manajemen tentunya sudah tidak asing lagi terdengar di telinga kita, orang-orang sering berkata manajemen untuk menggambarkan usaha dalam pencapaian tujuan. Dalam bahasa Inggris manajemen berasal dari kata “*to manage*”, yang kalau diterjemahkan dalam bahasa Indonesia memiliki arti: mengurus, membimbing dan mengawasi. Manajemen dipandang oleh banyak orang sangat mempengaruhi pencapaian suatu tujuan. Pengelolaan tujuan yang baik akan mendukung bagi keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen dipraktekkan baik diperusahaan, badan-badan pemerintah maupun organisasi kemasyarakatan.

Menurut pendapat Stoner dalam bukunya Sondang P. Siagian (1995:8), “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-

sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh G.R Terry dan Leslie W. Rue (2000:1), “Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”. Hal lain yang dikemukakan Malayu S.P. Hasibuan (2003:10),”Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan untuk menggerakkan sekelompok orang dan mengerahkan segenap fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini berarti manajemen meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi dimana aktivitas-aktivitas itu merupakan suatu proses untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Aktivitas-aktivitas dalam proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi dinamakan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi-fungsi manajemen tidak akan pernah terlepas dari pengelolaan manajemen suatu organisasi serta penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang berlaku pada organisasi. Dalam penelitian ini peneliti akan menfokuskan perhatian pada satu fungsi manajemen yaitu pengawasan.

a. Pengertian pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu diupayakan dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif. Dengan adanya pengawasan dapat mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan, kegagalan dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Untuk memperoleh pengertian pengawasan lebih lanjut, peneliti akan mengkaji beberapa teori yang bersangkutan. Menurut Manullang (2002:173) “Pengawasan adalah

suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi, dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Mc Farland dalam bukunya Soewarno Handayani (1997:143) berpendapat bahwa “Pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Pendapat lain mengenai pengawasan yang dikemukakan oleh Robert J. Mockler sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko (1995:360) sebagai berikut:

“Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan”.

Berkaitan dengan pengawasan di instansi pemerintah, Sudibyo Triatmodjo (2000:5) mengungkapkan:

“...jika dikaitkan dengan organisasi Pemerintah, maka yang dimaksud dengan pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan, sasaran serta tugas-tugas organik akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, instruksi dan ketentuan-ketentuan yang berlaku”.

Sedangkan menurut Hadari Nawawi dan Martini Hadari (1994:100) yang mengutip pendapat Stephen P. Robin bahwa “*Control can be defined as the process of monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations*”. Ini dapat diartikan pengawasan/kontrol sebagai suatu proses/aktivitas mengawasi untuk meyakinkan bahwa semua sudah terlaksana sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi apakah ada kesalahan yang berarti.

Hal lain yang dikemukakan Ir. Sujamto (1989:63), "Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan tugas atau kegiatan, apakah sesuai dengan yang semestinya atau tidak".

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan seorang pimpinan untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja personil dengan menggunakan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas dapat segera diadakan tindakan perbaikan, sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

b. Bentuk-Bentuk Pengawasan

Menurut Nawawi & Martini (1994:110), dalam melaksanakan pengawasan sebagai unsur dalam fungsi primer administrasi, dapat dibedakan dua bentuk pengawasan yaitu:

- 1) Pengawasan langsung
- 2) Pengawasan tidak langsung

Penjelasan dari kedua jenis pengawasan tersebut adalah:

- 1) Pengawasan langsung

Pengawasan ini dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung ditempat pelaksanaannya. Bentuk ini dapat dilakukan dengan cara melakukan pemantauan, peninjauan, pengamatan, pemeriksaan dan pengecekan. Pengawasan dapat dilakukan dengan memberitahukan kepada pihak yang akan diawasi mengenai waktu dan bidang yang akan dipantau. Di samping itu mungkin pula dilakukan sebagai kegiatan *surprise* yakni secara mendadak tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, sehingga sering juga disebut Inspeksi Mendadak (Sidak). Kedua cara itu memiliki kebaikan dan kelemahan masing-masing, sehingga hanya bermanfaat sesuai dengan tujuan dilakukannya pengawasan.

3) Pengawasan tidak langsung

Pengawasan ini dilakukan setelah kegiatan berlangsung, baik dilakukan dari jauh maupun ditempat pelaksanaannya. Bentuk ini dapat dilakukan dengan cara mencari informasi dari pihak ketiga, mementa pertanggungjawaban atau laporan kegiatan. Dengan demikian berarti pengawasan yang dilakukan dengan memeriksa laporan atau pertanggungjawaban, adalah pengawasan tidak langsung dari jarak jauh. Pengawasan tidak langsung di tempat pelaksanaan kegiatan, dilakukan dengan menghimpun informasi dari orang lain yang tidak ikut dalam kegiatannya, namun diperkirakan ia mengetahui proses atau kejadiannya.

Selanjutnya dilihat dari segi pelaksana pengawasan, maka dapat dibedakan dua jenis pengawasan, yaitu:

- 1) Pengawasan intern
- 2) Pengawasan ekstern

Penjelasan dari kedua jenis pengawasan tersebut adalah:

1) Pengawasan intern

Pengawasan ini dilakukan oleh pengawas dari dalam organisasi itu sendiri, pengawasan ini terdiri dari:

a) Pengawasan melekat (*Built-in control*)

Pelaksanaannya dilakukan sendiri oleh administrator sebagai pimpinan, meskipun dapat pula dilakukan oleh beberapa pembantu yang tidak melembaga. Pengawasan melekat dalam menghadapi kasus-kasus tertentu, mungkin pula dilakukan oleh administrator sebagai pimpinan dengan membentuk Panitia atau Tim Pemeriksa, yang dibubarkan setelah menyelesaikan tugasnya memeriksa kasus tertentu.

b) Pengawasan aparat intern

Pelaksanaan pengawasan ini dilakukan terhadap unit/satuan kerja lainnya, baik yang sama atau lebih rendah jenjangnya. Pada dasarnya pengawasan ini merupakan perpanjangan tangan bagi pucuk pimpinan (administrator tertinggi) dalam organisasi yang besar itu untuk melakukan pengawasan melekat.

2) Pengawasan ekstern

Kata ekstern berarti pengawasan tersebut dilakukan oleh aparat pengawasan dari luar organisasi yang dikenai pengawasan. Pengawasan seperti itu tergantung dari cara melihat kedudukan organisasi sebagai total sistem. Pengawasan yang dilakukan oleh organisasi kerja yang tugas pokoknya melaksanakan pengawasan disebut juga Pengawasan Fungsional.

Sedangkan menurut Sudibyo Triatmojo (2000:13), pengawasan memiliki beberapa jenis berdasarkan berbagai sudut pandang yang berbeda, yaitu:

- 1) Jenis pengawasan menurut waktu melaksanakan pengawasan
 - a) Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai
 - b) Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang berlangsung
 - c) Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan selesai dilaksanakan
- 2) Jenis pengawasan menurut cara melaksanakan pengawasan
 - a) Pengawasan langsung
 - b) Pengawasan tidak langsung
- 3) Jenis pengawasan menurut subyek yang melaksanakan pengawasan
 - a) Pengawasan melekat (Waskat)
 - b) Pengawasan fungsional (Wasnal)
 - c) Pengawasan legislatif (Wasleg)
 - d) Pengawasan masyarakat (Wasmas)

Berikut adalah penjelasan dari jenis-jenis pengawasan di atas:

- 1) Jenis pengawasan menurut waktu melaksanakan pengawasan
 - a) Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai

Dilakukan antara lain dengan mengadakan pemeriksaan terhadap persetujuan rencana kerja dan rencana anggarannya, penetapan petunjuk operasionalnya, persetujuan terhadap rancangan peraturan perundangan yang akan ditetapkan oleh pejabat/instansi yang lebih rendah.
 - b) Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan

Pengawasan ini dilakukan dengan tujuan membandingkan antara hasil yang nyata-nyata dicapai dengan yang seharusnya telah dan seharusnya dicapai dalam waktu selanjutnya. Demikian

pentingnya pengawasan ini, sehingga perlu dikembangkan sistem monitoring yang mampu mendeteksi atau mengetahui secara dini kemungkinan-kemungkinan timbulnya penyimpangan, kesalahan dan kegagalan.

- c) Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan selesai dilaksanakan

Pengawasan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara rencana dan hasil serta memandang bahwa hasil-hasil historikal mempengaruhi tindakan-tindakan masa mendatang.

- 2) Jenis pengawasan menurut cara melaksanakan pengawasan

- a) Pengawasan langsung

Adalah pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan berlangsung, misal mengadakan inspeksi mendadak (Sidak) dan pemeriksaan.

- b) Pengawasan tidak langsung

Adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan mengadakan pemantauan dan pengkajian terhadap laporan dari pejabat atau satuan kerja yang bersangkutan, aparat pengawas fungsional, pengawasan legislatif maupun pengawasan masyarakat.

- 3) Jenis pengawasan menurut subyek yang melaksanakan pengawasan

- a) Pengawasan melekat (Waskat)

Adalah pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang dipimpinya.

- b) Pengawasan fungsional (Wasnal)

Adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang tugas pokoknya melakukan pengawasan, misal: Itjen, Itwilprop/kodya/kab, BPKP, Bepeka.

- c) Pengawasan legislatif (Wasleg)

Adalah pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat di pusat maupun Daerah, pengawasan ini merupakan pengawasan politik.

d) Pengawasan masyarakat (Wamas)

Adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, misal berupa surat pengaduan maupun berita yang dimuat dalam media massa.

Sedangkan menurut Winardi (1989:419) ada tiga tipe pengawasan, yakni:

- 1) Pengawasan pendahuluan (*Preliminary Control*), memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada organisasi-organisasi.
- 2) Pengawasan pada saat pekerjaan berlangsung (*Concurrent Control*), memonitor pekerjaan yang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran-sasaran dicapai.
- 3) Pengawasan *feedback* (*Feedback Control*), memusatkan perhatian pada hasil-hasil akhir tindakan korektif yang ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi-operasi aktual.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa bentuk pengawasan ada dua macam yaitu:

- 1) Pengawasan ekstern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar organisasi.
- 2) Pengawasan intern, yaitu pengawasan dilakukan oleh pihak dalam organisasi itu sendiri.

c. Tujuan Pengawasan

Kegiatan pengawasan dilaksanakan pastinya untuk mencapai tujuan tertentu, seperti yang diungkapkan oleh Manullang (2002:173), "Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan". Djati Julistriarsa dan John Suprihanto (1998:102) mengatakan bahwa. "Tujuan dari pengawasan adalah untuk membuat segenap kegiatan manajemen menjadi dinamis serta hasil secara efektif dan efisien".

Sedangkan menurut Hadari Nawawi (1994:26) mengatakan bahwa :

"Tujuan pengawasan dilingkungan aparaturnya pemerintah adalah untuk mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan kegiatan pemerintah dan pembangunan, sehingga pelaksanaan tugas umum pemerintah dapat dilakukan secara tertib, berdasarkan peraturan

prundang-undangan yang berlaku dan berdasarkan sendi-sendi kewajaran penyelenggaraan pemerintahan”.

Pendapat lain yang dikatakan oleh Hadari Nawawi (1993:52) adalah:

“Hasil pelaksanaan pengawasan melekat itu harus digunakan oleh pimpinan atau atasan untuk melakukan berbagai perbaikan dan pengembangan prosedur kerja sesuai dengan wewenangnya. Bilamana kegiatan memperbaiki dan mengembangkan prosedur kerja bukan menjadi wewenangnya, maka pimpinan tersebut wajib menyampaikan usul kepada atasannya yang berwenang. Dengan upaya seperti itu diharapkan prosedur kerja tidak saja dapat dicegah menjadi sebab penyalahgunaan wewenang dan penyelewengan lainnya dan tidak menjadi penghambat kerja, akan tetapi juga diharapkan akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, yang muaranya akan menimbulkan citra yang positif bagi aparatur pemerintahan sebagai pelaksana negara”.

Pengawasan bermaksud untuk mewujudkan daya guna, hasil guna dan tepat guna dalam upaya mencapai sasaran-sasaran di dalam program-program pemerintah. Untuk itu sasaran konkritnya adalah penertiban aparatur pemerintah, dengan cara menanggulangi masalah korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan negara, pemungutan liar serta berbagai bentuk penyelewengan lainnya.

Hal senada juga dikatakan oleh Ir. Sujamto (1989:64),”...tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui terjadi atau tidak terjadinya penyimpangan, dan bila terjadi, perlu diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut”.

Berdasarkan pendapat ketiga tokoh di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mendukung kelancaran kegiatan dalam suatu organisasi dan mencegah secara dini terjadinya penyelewengan-penyelewengan sehingga akan tercipta efisiensi kerja yang akhirnya tujuan organisasi dapat tercapai.

d. Prinsip-prinsip Pengawasan

Dalam kegiatan pengawasan terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan. Prinsip-prinsip pengawasan menurut Sudibyo Triatmodjo (2000:7), yaitu:

- 1) Obyektif dan menghasilkan fakta
Pengawasan harus bersifat obyektif dan menemukan fakta-fakta tentang pelaksanaan pekerjaan dan berbagai faktor yang mempengaruhi.
- 2) Pengawasan berpedoman pada kebijaksanaan yang berlaku
Untuk dapat mengetahui dan menilai ada tidaknya kesalahan-kesalahan dan penyimpangan, pengawasan harus berpangkal tolak dari keputusan pimpinan, yang tercantum dalam:
 - a) Tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan
 - b) Rencana kerja yang telah ditentukan
 - c) Pedoman kerja yang digariskan
 - d) Peraturan-peraturan yang telah ditetapkan
- 3) Preventif
Pengawasan harus bersifat mencegah sedini mungkin terjadinya kesalahan-kesalahan, berkembang dan terulang kesalahan-kesalahan, sehingga pengawasan harus sudah dilakukan pada tahap perencanaan.
- 4) Pengawasan bukan tujuan
Pengawasan hendaknya tidak dijadikan tujuan, tetapi sarana untuk menjamin dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
- 5) Efisiensi
Pengawasan harus dilakukan secara efisien, bukan justru menghambat efisiensi pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan menurut pendapat Soewarno Handyaningrat (1997:149) prinsip-prinsip pengawasan meliputi:

- 1) Pengawasan berorientasi pada tujuan organisasi.
- 2) Pengawasan harus obyektif, jujur, dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
- 3) Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran prosedur yang telah ditetapkan, dan berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 4) Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
- 5) Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang obyektif, teliti dan tepat.
- 6) Pengawasan harus bersifat terus menerus (continue).

- 7) Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Menurut Sondang P. Siagian (2002:176) ,Pengawasan akan berjalan efektif apabila memiliki berbagai ciri sebagai berikut:

- 1) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan.
- 2) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana.
- 3) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategik tertentu.
- 4) Objektivitas dalam melakukan pengawasanh.
- 5) Keluwesan pengawasan.
- 6) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi.
- 7) Efisiensi pelaksanaan pengawasan.
- 8) Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat.
- 9) Pengawasan mencari apa yang tidak beres.
- 10) Pengawasan harus bersifat membimbing.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengawasan antara lain: adanya rencana tertentu dalam pengawasan, dapat segera dilaporkan adanya bentuk penyimpangan, pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis, dan ekonomis, pengawasan berorientasi pada tujuan organisasi.

e. Tahap-tahap Pengawasan

Dalam melaksanakan pengawasan suatu pekerjaan selalu terdapat urutan atau langkah-langkah yang harus dilalui dalam melaksanakan tugas. Demikian juga dalam pelaksanaan tugas pengawasan, untuk mempermudah pelaksanaan dalam merealisasi tujuan harus pula dilalui beberapa fase atau urutan pelaksanaan.

Menurut pendapat Sondang P. Siagian (2002:173),”Pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati, proses dasar itu adalah:

- 1) Penentuan standar hasil kerja
- 2) Pengukuran hasil pekerjaan

3) Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi

Hal-hal tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Penentuan standar hasil kerja

Standar hasil pekerjaan merupakan hal yang amat penting ditentukan karena terhadap standar itulah hasil pekerjaan dihadapkan dan diuji. Tanpa standar yang ditetapkan secara rasional dan obyektif, pimpinan tidak akan mempunyai kriteria terhadap mana hasil pekerjaan dibandingkan sehingga dapat mengatakan bahwa hasil yang dicapai memenuhi tuntutan rencana atau tidak.

2) Pengukuran hasil pekerjaan

Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa karena pengawasan ditujukan kepada seluruh kegiatan yang sedang berlangsung, sering tidak mudah melakukan pengukuran hasil kerja para anggota organisasi secara tuntas dan final. Namun demikian melalui pengawasan harus dapat dilakukan pengukuran hasil prestasi kerja, meskipun sementara sifatnya. Pengukuran sementara demikian menjadi sangat pentingt karena ia akan memberi petunjuk tentang ada tidaknya gejala-gejala penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.

3) Koreksi terhadap penyimpangan

Meskipun bersifat sementara, tindakan korektif terhadap gejala penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan harus bisa diambil.

Berdasarkan pendapat dari T. Hani Handoko (1995:363) tahap-tahap dalam proses pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Penetapan standart pelaksanaan
- 2) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- 3) Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- 4) Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standart dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
- 5) Pengambilan koreksi bila perlu

Sedangkan menurut Djati Julistriarsa dan John Suprihanto (1998:107) langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam prosedur atau proses pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan rencana pengawasan, yang terdiri dari:
 - a) Sistem pengawasan yang digunakan
 - b) Standar-standar pengawasan serta
 - c) Rencana operasionalnya
- 2) Pelaksanaan pengawasan, yang dapat menggunakan empat sistem, yakni inspektif, komparatif, verifikasi, dan investigatif yang kesemuanya bersifat represif.
- 3) Melakukan penilaian atau evaluasi dari pelaksanaan pengawasan, yakni untuk mengetahui apakah suatu sistem yang telah dijalankan sudah memenuhi kebutuhan pengawasan atau belum.

Berdasarkan dari pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan langkah-langkah dalam proses pengawasan adalah:

- 1) Menetapkan standart

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.
- 2) Mengadakan komparasi (perbandingan)

Yaitu perbuatan untuk membandingkan antara apa yang dikehendaki atau yang dituangkan dalam standar, dengan hasil yang sesungguhnya dapat dicapai. Sehingga dengan demikian akan dapat diketahui kekurangan, kelemahan, penyimpangan dan kegagalannya.
- 3) Mengadakan tindakan perbaikan

Apabila hasil evaluasi menunjukkan perlunya tindakan perbaikan, tindakan ini harus diambil. Tindakan perbaikan dapat diambil dalam berbagai bentuk yakni:

 - a) Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah)
 - b) Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri)
 - c) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan

f. Fungsi-fungsi pengawasan

Melihat dari tujuan pengawasan di atas, maka pengawasan ini mempunyai berbagai fungsi pokok, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan, artinya bahwa pengawasan yang baik adalah suatu pengawasan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai bentuk penyimpangan, kesalahan ataupun penyelewengan.
- 2) Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, artinya dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan
- 3) Untuk mendinamisir organisasi serta segenap kegiatan manajemen lainnya, yakni dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan. Sehingga setiap bagian yang ada dalam organisasi selalu dalam keadaan yang siap dan selalu berusaha jangan sampai terjadi kesalahan pada bagiannya atau dengan kata lain bahwa setiap bagian yang ada selalu dalam kondisi yang dinamis namun juga terarah dengan sistem manajemen yang mantap pula, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.
- 4) Untuk mempertebal rasa tanggung jawab, dengan memperhatikan nomor 1 sampai dengan 3 diatas, adanya pengawasan yang rutin mengakibatkan setiap bagian berikut pegawainya akan selalu bertanggung jawab terhadap semau tugas yang dilakukan. Sehingga tidak akan muncul tindakan saling menyalahkan dalam pelaksanaan tugas. Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, dapat pula ditempuh suatu cara, yakni apabila memang tidak dapat dihindarkan adanya penyimpangan, maka kepada setiap pihak diwajibkan untuk membuat suatu laporan secara tertulis mengenai penyimpangan tersebut (Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, 1998:102).

Sedangkan menurut Soewarno Handyaningrat (1997:144) fungsi dari pengawasan diantaranya, yaitu:

- 1) Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- 4) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Dari kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan berfungsi untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan kesalahan-

kesalahan, mempertebal rasa tanggung jawab, serta memperbaiki kesalahan-kesalahan tersebut.

g. Karakteristik-karakteristik Pengawasan Yang Efektif

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria-kriteria tertentu. Menurut T. Hani Handoko (1995:373) karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut :

- 1) Akurat
Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- 2) Tepat-waktu
Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
- 3) Obyektif dan menyeluruh
Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
- 4) Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik
Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
- 5) Realistik secara ekonomis
Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- 6) Realistik secara organisasional
Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
- 7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.
- 8) Fleksibel
Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.
- 9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional
Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.
- 10) Diterima para anggota organisasi

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

Sedangkan menurut Soewarno Handayani (1997:147), "...agar pengawasan dapat efektif atau mendatangkan hasil sebagaimana yang diharapkan, maka pimpinan harus mengetahui ciri-ciri suatu proses pengawasan...". Syarat-syarat yang diperlukan itu antara lain :

- 1) Pengawasan harus rasional
Artinya bahwa pengawasan itu harus dilaksanakan secara wajar dan berdasarkan pada tingkat rasionalitas tertentu. Tidak berdasarkan pada emosi atau perasaan suka dan tidak suka.
- 2) Pengawasan harus jujur
Dalam arti bahwa tidak dimaksudkan terutama untuk menentukan siapa yang salah jika terdapat ketidakberesan, akan tetapi untuk menentukan apa yang belum atau tidak benar.
- 3) Pengawasan harus fleksibel dan luwes
Yaitu bahwa pengawasan harus dijalankan dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang ada, serta dapat berubah senafas dengan sifat rencana yang dapat berubah atau luwes pula.
- 4) Pengawasan harus efisien
Artinya dengan adanya pengawasan, justru akan menghambat usaha peningkatan efisiensi. Oleh sebab itu, pengawasan harus pragmatis, dilihat dari segi-segi kegunaannya.
- 5) Tidak meninggalkan aspek kemanusiaan
Dalam arti bahwa pengawasan itu tidak boleh dipandang sebagai proses mekanis. Kita tidak hanya mengawasi barang seperti: mesin, alat, bangunan, akan tetapi kita mengawasi pekerjaan orang lain. Dengan menetapkan pedoman kerja yang tidak meninggalkan aspek kemanusiaan, kita mengukur dan mengatur pekerjaan sesuai dengan tujuan, produktivitas yang lebih besar, perhubungan yang lebih mantap dan cepat, serta daya pemuas yang lebih besar.
- 6) Pengawasan harus bersifat membimbing
Syarat ini dimaksudkan agar supaya para pelaksana meningkatkan kemauan, kemampuan, dan kemahiran untuk melakukan tugas yang dipercayakan pada dirinya.

Dari kedua pendapat di atas, dapat penulis simpulkan bahwa agar proses pengawasan dapat dikatakan efektif pengawasan tersebut harus rasional, obyektif, fleksibel, efisien dan menganut aspek kemanusiaan.

2. Tinjauan Tentang Efektivitas Kerja

a. Pengertian Efektivitas

Sebelum kita membahas tentang pengertian efektivitas kerja, terlebih dahulu harus kita ketahui bahwa kata efektivitas berasal dari bahasa Inggris effect yang berarti akibat. Dari kata effect ini berkembang suatu istilah yaitu effective. Effective diartikan sebagai suatu yang berakibat. Jadi bila seseorang bekerja secara efektif, hal ini karena orang tersebut mengharapkan apa yang dikerjakannya menghasilkan akibat yang dikehendaki. Akibat yang dikehendaki tersebut adalah akibat-akibat yang telah direncanakan terlebih dahulu yang kemudian dijadikan tujuan seseorang dalam mengerjakan sesuatu. Begitu juga dengan organisasi, pengertian efektivitas organisasi biasanya diartikan sebagai keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Meskipun banyak orang sering mengungkapkan efektivitas, namun sulit memperinci apa yang dimaksud dengan konsep efektivitas tersebut. Pengertian efektivitas sering kali mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, tergantung pada kerangka acuan yang dipakainya.

Seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1994:27) bahwa, "Efektivitas adalah tingkat pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama". Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya adalah efektif. Jadi kalau tujuan atau sasaran itu tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, pekerjaan itu tidak efektif.

Menurut Susilo Martoyo (2000:24), "Efektivitas adalah suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan."

Sedangkan Ibnu Syamsi (1994:2) menyatakan "Efektivitas diterjemahkan dengan hasil guna. Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada

efeknya, hasilnya dan tanpa atau kurang mempedulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut”.

Untuk mencapai efektivitas perlu ditentukan lebih dahulu tentang apa yang harus dilakukan hal ini diperkuat pendapat T. Hani Handoko (1996:7) yang mengemukakan bahwa “Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”.

Di samping itu Sondang P. Siagian (1996:21) mengemukakan bahwa:

“...efektivitas mengandung arti pemanfaatan sumber daya, dana, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang dan jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Setiap pekerjaan yang efisien belum tentu berarti efektif, karena terlihat dari segi usaha hasil yang dikehendaki telah tercapai”.

Dari berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu kondisi atau keadaan dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

b. Pengertian Efektivitas Kerja

Dengan pengertian efektivitas di atas, berikut pengertian efektivitas kerja menurut beberapa tokoh. Menurut S.P Siagian (1996:151) menyatakan, “Efektivitas kerja sebagai penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya yang telah ditetapkan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak tergantung bilamana tugas itu dilaksanakan, dan tidak menjawab bagaimana melaksanakannya, berapa biayanya”.

Sedangkan menurut Sarwoto (1990:24) bahwa “Efektivitas kerja adalah pekerjaan baik corak, mutu maupun kegunaannya sesuai dengan kebutuhan dalam mencapai tujuan organisasi. Disamping itu Moekijat (1982:108)

mengemukakan bahwa “Efektivitas kerja adalah suatu kemampuan atau keadaan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan.

Berdasarkan dari kedua pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja merupakan keberhasilan dari pelaksanaan beban tugas atau kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu kelompok kerjasama atau organisasi yang memberikan akibat atau kegunaan dalam mendukung proses tercapainya tujuan organisasi.

Untuk mengetahui tingkat efektivitas kerja pegawai apa yang menjadi tujuan dari pekerjaan yang dilaksanakan tersebut. Dengan demikian untuk mencapai efektivitas kerja pegawai perlu ditentukan hal yang akan dilaksanakan, sehingga tidak terjadi pemborosan waktu dan biaya melaksanakan pekerjaan.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Menurut Abi Sujak (1990:131) “faktor-faktor situasional yang mempengaruhi efektivitas kerja meliputi sifat tugas, ukuran kelompok, dan peranan pimpinan”. Faktor-faktor tersebut secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Sifat Tugas

Abi Sujak (1990:131) mengemukakan kondisi yang berkaitan dengan penugasan kerja suatu kelompok sebagai berikut:

- a) Berbagai macam informasi harus tersedia agar persoalan dapat diselesaikan.
- b) Pengetahuan dan keterampilan dari berbagai ilmu diperlukan untuk mengatasi tugas-tugas yang kompleks yang tidak bersifat rutin.
- c) Ide-ide yang berbeda dan bersifat menyeluruh amat dibutuhkan dalam rangka mengatasi berbagai masalah yang muncul.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa sebelum suatu tugas dilimpahkan kepada pegawai, maka perlu diketahui terlebih dahulu sifat dari tugas tersebut, apakah bersifat rutin atau tidak rutin sehingga karyawan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dengan efektif.

2) Ukuran Kelompok

Jumlah anggota kelompok akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja suatu organisasi, terutama pada sistem kerja dari organisasi tersebut. Dalam hal ini pimpinan harus memperhatikan faktor kelemahan, apabila suatu kelompok semakin besar jumlah anggotanya maka akan semakin besar pula pengaruh dan kemungkinan yang timbul.

Abi Sujak (1990:132) menyatakan bahwa pengaruh yang timbul dari besarnya suatu kelompok kerja antara lain:

- a) Tuntutan waktu dan perhatian pimpinan dalam pengelolaan kelompok. Secara psikologis jarak pimpinan dengan anggotanya semakin renggang.
- b) Suasana kelompok cenderung semakin tidak akrab dan ada kemungkinan tindakan anggota kelompok yang semakin kurang terpenuhi kebutuhannya.
- c) Semakin banyaknya sub-sub kelompok dalam kelompok, maka aturan-aturan dan prosedur-prosedur akan semakin formal dan kurang fleksibel.

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa pengontrolan terhadap jumlah anggota kelompok sangat diperlukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3) Peranan Pimpinan

Sebagai pemegang kendali, pimpinan perlu memberi kesempatan kepada karyawan atau anggota kelompok untuk berinisiatif. Selain itu pimpinan harus bersifat obyektif terhadap kontribusi yang diberikan oleh pegawainya dan pimpinan harus bersifat reseptif. Pimpinan yang baik dalam menanggapi berbagai informasi yang dikemukakan karyawan perlu bersifat sebagai pengumpul informasi bagi kelancaran integrasi kelompok, merangsang terjadinya diskusi yang efektif dalam menghadapi kesulitan kerja.

Sedangkan menurut Robert Heller (2002:38) faktor-faktor dalam meningkatkan efektivitas diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat keputusan
- 2) Menetapkan tujuan
- 3) Membangun kerja tim
- 4) Memimpin diskusi
- 5) Menggunakan rapat
- 6) Menganalisa masalah
- 7) Memberi dukungan

Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas, maka peneliti akan menguraikan satu persatu dari beberapa faktor dalam meningkatkan efektivitas tersebut:

1) Membuat keputusan

Semua keputusan menyangkut rangkaian keputusan yang lain. Seperti bilamana perlu diselesaikan, siapa yang terlibat dalam mengambil keputusan dan alternatif atas sesuatu yang ditimbang tepatnya keputusan-keputusan ini membantu kita dalam mengambil langkah yang tepat.

2) Menetapkan tujuan

Tujuan adalah inti dari perencanaan baik untuk jangka panjang, menengah atau pendek. Tujuan ini hendaknya tinggi namun dapat dicapai, tetapkan tujuan jangka pendek yang menantang tapi pantas untuk membantu tim mencapai tujuan utama.

3) Membangun kerja tim

Agar tim bekerja baik beberapa peran dimainkan tidak sendiri tetapi secara bersama-sama. Peran pimpinan adalah membangun sebuah tim yang berpikir dan bertindak bersama dengan kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan.

4) Memimpin diskusi

Formal atau bukan melibatkan kelompok atau perorangan diskusi memungkinkan orang saling berbagi ide atau pandangan dengan memimpinya kita bisa membuat pembicaraan mengenai apa yang akan dipermasalahkan.

5) Menggunakan rapat

Orang kerap kali mengadakan rapat tetapi sering tanpa tujuan dan pastikan punya tujuan jelas dan tidak membuang waktu., tak perlu mengadakan rapat hanya untuk memecahkan keputusan.

6) Menganalisa masalah

Masalah adalah sesuatu yang sering dibatasi teka-teki hal yang rumit dengan bersikap baik dan menganalisa masalahnya kita dapat mengatasi semua hambatan dan menemukan solusinya.

7) Memberi dukungan

Dengan kepercayaan sukar dibangun tetapi mudah dihilangkan hali ini terjadi karena orang pada dasarnya tidak percaya pada orang lain. Sebagai pemimpin kita harus berusaha dan memeliharanya dengan menunjukkan kesetiaan dan dukungannya.

Dari kedua pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah dari diri pegawai itu sendiri (semangat kerja dan kemampuan kerja), dari tugas yang dikerjakan oleh pegawai dan dari cara pimpinan melaksanakan kegiatan manajerial.

d. Kriteria-Kriteria Efektivitas Kerja

Untuk dapat lebih memahami pengertian efektivitas kerja pegawai yang semula abstrak menjadi lebih konkrit maka dapat diukur dengan kriteria-kriteria tertentu. Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig (2002:264) yang diterjemahkan oleh A. Hasyim Ali mengemukakan bahwa, “Salah satu cara untuk mengukur efektivitas adalah dengan mengetahui seberapa jauh kesiagaan karyawan dalam menghadapi kompleksitas kerja yang dihadapi”.

Gibson (1994:31) menyatakan bahwa organisasi harus mempunyai kriteria yang menjamin kemungkinan suatu organisasi akan terus hidup. Kriteria efektivitas kerja yang sifatnya jangka pendek meliputi: produksi, efisiensi dan kepuasan. Dua kriteria yang lain dalam jangka waktu menengah adalah dapat menyesuaikan diri (*adaptiveness*) dan perkembangan (*development*)

Kriteria tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Produksi

Produksi menggambarkan kemampuan suatu perusahaan untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan.

2) Efisiensi

Efisiensi merupakan angka perbandingan (rasio) antara input dan output.

3) Kepuasan

Kepuasan dan semangat kerja menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi memenuhi kebutuhan para pegawainya. Ukuran kepuasan meliputi sikap pegawai, pergantian pegawai (*turn over*), kemangkiran, keterlambatan dan keluhan.

4) Adaptasi

Kemampuan adaptasi adalah sampai seberapa jauh organisasi dapat menanggapi perubahan intern dan ekstern.

5) Perkembangan

Organisasi harus mampu mengembangkan usahanya agar dapat hidup terus (*survive*).

Sedangkan Kustartini (1991:262) mengemukakan aspek yang dapat digunakan sebagai kriteria yaitu:

- 1) Prestasi kerja
- 2) Kerajinan/semangat kerja
- 3) Inisiatif dan kepatuhan kerja

Adapun penjelasan dari masing-masing kriteria-kriteria tersebut adalah:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan suatu kesungguhan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan dapat mencapai hasil yang diharapkan. Adapun unsur-unsur yang terkait dengan prestasi kerja adalah:

- a) Ketelitian, ketepatan dan kesesuaian pekerjaan dengan standar mutu
- b) Sikap atasan terhadap prestasi kerja karyawan

2) Kerajinan/semangat kerja

Semangat kerja adalah sikap mental individu atau kelompok yang ditandai dengan kesenangan, kegairahan sehingga menimbulkan kesediaan pegawai untuk mencari prestasi ataupun mencapai tujuan.

3) Inisiatif dan kepatuhan kerja

Dalam suatu organisasi berlaku berbagai peraturan atau prosedur kerja yang harus ditaati oleh seluruh pegawai. Peraturan dan prosedur kerja yang berlaku disusun dengan maksud agar pegawai dapat bekerja secara efektif, sehingga apabila peraturan dan prosedur kerja dipatuhi maka efektivitas kerja akan terwujud.

Dari beberapa pendapat di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa yang termasuk dalam kriteria efektivitas kerja pegawai meliputi:

- 1) Kepuasan kerja
- 2) Semangat kerja
- 3) Kemampuan menyesuaikan diri
- 4) Kedisiplinan
- 5) Hubungan kerjasama

Untuk memperjelas kelima kriteria efektivitas kerja tersebut, peneliti mencoba menjelaskan sebagai berikut:

1) Kepuasan kerja

Menurut T. Hani Handoko (2001:145) “Kepuasan Kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut Hoppeck dalam Moh. As’ad (1995:104) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya”. Pendapat yang lain dari kepuasan kerja menurut Moh. As’ad (1995:104) adalah sebagai berikut:

Perasaan seseorang terhadap pekerjaan, ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini, meliputi kepuasan kerja itu sendiri sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Jadi determinasi kepuasan kerja menurut batasan ini, meliputi perbedaan individu (*individu differences*) maupun situasi lingkungan pekerjaan.

Dari pendapat di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai adalah tingkat kesenangan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sebagai akibat dari imbalan yang diberikan kepadanya dalam rangka memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dapat dimengerti betapa pentingnya kepuasan kerja dalam menjalankan tugas untuk mencapai hasil

yang maksimal. Karena itu perlu diperhatikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Harold E. Birt dalam Moh. As'ad (1995:112) mengemukakan pendapat tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, sebagai berikut:

- a) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - (1). Hubungan antara manager dengan karyawan
 - (2). Faktor fisik dan kondisi kerja
 - (3). Hubungan sosial diantara karyawan
 - (4). Sugesti dari teman sekerja
 - (5). Emosi dan situasi kerja
- b) Faktor individual, yang berhubungan dengan:
 - (1). Sikap orang terhadap pekerjaan
 - (2). Umur orang sewaktu bekerja
 - (3). Jenis-jenis kelamin
- c) Faktor-faktor luar (*ekstern*) yang berhubungan dengan:
 - (1). Keadaan keluarga karyawan
 - (2). Rekreasi
 - (3). Pendidikan (training, up grading, dan sebagainya)

2) Semangat kerja

Alex Nitisemito (1991:166) mengemukakan bahwa “Semangat kerja adalah kemampuan untuk pekerjaan secara giat sehingga dengan demikian pekerjaan lebih cepat selesai dengan baik”.

Pendapat lain yang senada dikemukakan oleh Alexander Leighten yang dikutip Moekijat (1983:202) yaitu “Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”.

Dari dua pendapat diatas dapat kita simpulkan bahwa semangat kerja adalah kemampuan dan kemauan sekelompok orang untuk melakukan pekerjaan dengan giat untuk mencapai tujuan bersama.

3) Kemampuan menyesuaikan diri

Kemampuan menyesuaikan diri merupakan kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah dan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi. Kemampuan menyesuaikan diri akan berhubungan dengan keharusan adanya kerja sama. Suatu organisasi dalam perkembangannya tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan yang terjadi diluar organisasi, tetapi dipengaruhi

juga oleh perubahan yang terjadi diluar organisasi. Oleh karena itu pegawai harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

Sondang P. Siagian (1996:109) mengemukakan bahwa “Sikap yang fleksibel berarti mampu melakukan perubahan dalam cara berfikir, cara bertindak, sikap dan perilaku, agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu, yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang”.

Pendapat di atas mengatakan, bahwa setiap orang mempunyai kemampuan yang tinggi, untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan, ini berarti menekankan pentingnya partisipasi karyawan dalam berbagai proses pengambilan keputusan, terutama yang menyangkut nasib, karier, dan pekerjaan mereka.

Kemampuan menyesuaikan diri, merupakan bekal utama bagi karyawan yang kegiatan sehari-hari harus berhubungan dengan orang lain, baik dengan teman kerja, pihak luar maupun dengan atasannya. Maka dapat dipahami, bahwa kemampuan diri manusia untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap kondisi-kondisi tertentu yang tinggi, akan membantu pegawai dalam menghadapi masalah. Karyawan akan tanggap terhadap masalah yang dihadapi, cepat dalam mengambil keputusan dan mampu menghadapi situasi yang bagaimanapun keadaannya.

4) Kedisiplinan

Banyak orang memberikan pengertian bahwa kedisiplinan adalah bilamana karyawan selalu dan datang serta pulang tepat pada waktunya. Menurut pendapat Alex Nitisemito (1991:199)”...kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”. Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi suatu organisasi, sebab dengan kedisiplinan itu dapat diharapkan sebagian besar dari peraturan-peraturan itu

ditaati oleh para bawahannya. Dengan demikian adanya kedisiplinan tersebut, dapat diharapkan pekerjaan akan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin.

5) Hubungan kerjasama

Hubungan kerjasama merupakan suatu kegiatan Saling membantu dan mendukung antar karyawan dalam organisasi yang bersangkutan dengan penyelesaian tugas. Penciptaan iklim kerjasama sangat penting untuk dilakukan sebab dengan adanya sikap saling membantu maka pekerjaan akan cepat terselesaikan dengan baik.

Hubungan kerjasama antar pegawai maupun dengan pimpinan organisasi harus selalu dijaga. Agar proses penyelesaian suatu pekerjaan dapat lebih cepat karena seluruh pegawai atau anggota organisasi saling mendukung. Apabila menghadapi suatu kesulitan dalam bekerja seluruh pegawai bersama-sama membantu memecahkan masalah tersebut sehingga pegawai tidak mengalami kesulitan.

B. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran merupakan arah penalaran untuk sampai pada pemberian jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan (tentang pengaliran jalan pikiran menurut kerangka yang logis). Hal ini menempatkan masalah dalam kerangka teoritis yang relevan, yang mampu menangkap, menerangkan dan menunjukkan masalah yang diidentifikasi.

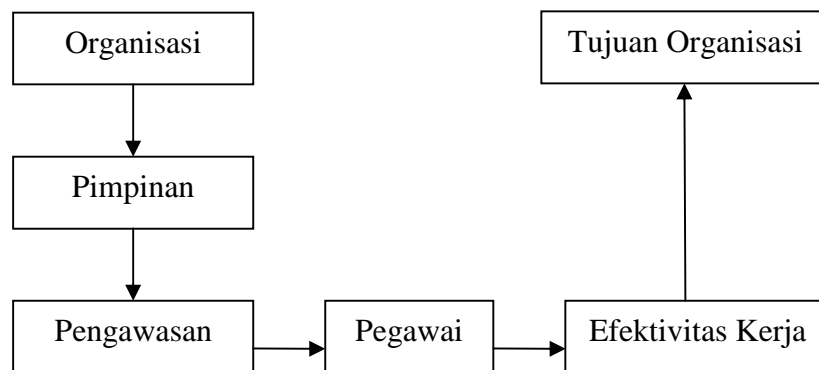
Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta akan selalu berusaha untuk mencapai tujuannya melalui para pegawainya. Hal ini disebabkan unsur terpenting dalam kegiatan suatu organisasi adalah faktor manusia dalam hal ini para pegawainya. Bila sumber daya manusia tersebut dimaksimalkan potensinya, maka akan tercapai adanya efektivitas kerja yang menekankan pada tercapainya tujuan yang sudah dirumuskan sebelumnya.

Dalam rangka usaha pencapaian tujuan organisasi, setiap pegawai diberi tugas atau pekerjaan tertentu yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini pimpinan harus bisa mengarahkan dan menggerakkan

bawahannya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, yaitu dengan melakukan pengawasan sehingga tiap-tiap karyawan melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab.

Untuk mewujudkan efektivitas kerja akan dipengaruhi banyak hal, satu diantaranya adalah pengawasan. Pengawasan adalah rangkaian kegiatan mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja personil dengan atau tanpa menggunakan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan bersama. Jadi dengan adanya pengawasan, karyawan akan mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya pengawasan yang terus-menerus, maka pelaksanaan pekerjaan akan menjadi baik, serta karyawan akan merasa bahwa dirinya benar-benar dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan. Dengan kata lain, pengawasan akan menciptakan efektivitas kerja pegawai secara maksimal sehingga pelaksanaan pekerjaan akan efektif selanjutnya tujuan organisasi akan dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Untuk memperjelas pemikiran diatas, maka dapat ditunjukkan melalui skema sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI

Menurut Noeng Muhadjir (2000:3), "Metodologi penelitian membahas konsep teoritik berbagai metode, kelebihan dan kelemahannya yang dalam karya ilmiah dilanjutkan dengan pemilihan metode yang digunakan ". Sedangkan menurut Suharsini Arikunto (2002:136), " Metodologi Penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya".

Metodologi penelitian menurut Narbuko dan Achmadi (1999:2) adalah "...suatu cabang ilmu pengetahuan yang membicarakan atau mempersoalkan mengenai cara-cara melaksanakan penelitian (yaitu meliputi kegiatan-kegiatan mencari, mencatat, merumuskan, menganalisis sampai menyusun laporannya) berdasarkan fakta-fakta atau gejala-gejala secara alamiah".

Dari pendapat-pendapat di atas dapat peneliti simpulkan bahwa metodologi penelitian adalah suatu ilmu yang mengarahkan cara-cara ilmiah yang digunakan dalam penelitian untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan untuk mencapai tujuan tertentu.

A. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta tepatnya di Jalan Brigjend. Slamet Riyadi Nomor 275 Surakarta. Adapun yang menjadi alasan peneliti menetapkan kantor tersebut sebagai tempat penelitian adalah:

- a. Tersedia data yang dibutuhkan peneliti untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.
- b. Lokasi sangat strategis (di pusat kota) dan dekat dengan tempat tinggal peneliti sehingga memudahkan untuk kegiatan penelitian.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian merupakan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan terhitung sejak bulan Juni 2006 sampai dengan bulan November 2006. Jadwal selengkapnya dapat dilihat dalam lampiran.

B. Bentuk dan Strategi Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Yang menurut Kirk & Miller dalam bukunya Lexy J. Moleong (2002:3) penelitian kualitatif adalah “tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya”. Sedangkan H.B. Sutopo (2002:89) mengemukakan bahwa “Penelitian kualitatif adalah suatu kegiatan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana dan mengapa (proses dan makna) dalam pertanyaannya meliputi sejauh mana”.

Metodologi penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Data yang dikumpulkan harus dapat menggambarkan obyek yang diteliti sesuai dengan keadaan sesungguhnya.

Pada penelitian ini, peneliti merupakan instrumen yang utama dalam menentukan kualitas hasil penelitian. Kemampuan peneliti dalam menerjemahkan data yang telah diperoleh dilapangan dari hasil observasi, wawancara maupun studi kepustakaan harus benar-benar baik.

Penelitian kualitatif diarahkan pada kondisi aslinya, bahwa datanya dinyatakan pada keadaan sewajarnya atau bagaimana adanya sesuai dengan yang ada di lapangan sehingga peneliti dapat membuat penafsiran berdasarkan data di lapangan dari hasil wawancara serta hasil telaah pustaka yang berkaitan dengan permasalahan. Sedangkan deskriptif adalah untuk memecahkan masalah masa

sekarang yang menyelidiki keadaan berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya.

2. Strategi Penelitian

Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi tunggal terpancang. Menurut Smith dalam Milles Hubberman (1992:2) “ Strategi penelitian tunggal terpancang bertujuan agar penelitian dilakukan secara mendalam sehingga mempunyai mutu yang tak dapat disangkal”.

Istilah tunggal artinya penelitian ini berusaha untuk memfokuskan pada satu lokasi dan satu masalah saja yaitu tentang peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, sedangkan terpancang artinya ketika peneliti terjun ke lapangan sudah berbekal teori-teori yang sudah ada.

C. Sumber Data

Dalam memilih sumber data, peneliti harus benar-benar berpikir mengenai kemungkinan kelengkapan informasi yang akan dikumpulkan dan juga validitasnya. Menurut H. B. Sutopo (2002:22) “Sumber data penelitian kualitatif dapat berupa manusia, peristiwa dan tingkah laku, dokumen dan arsip serta berbagai benda lain. Informan adalah orang yang dipandang mengetahui permasalahan yang dikaji dalam penelitian dan bersedia untuk memberikan informasi kepada peneliti”.

Dalam suatu penelitian sumber data dapat berasal dari manusia, dokumen, arsip dan benda-benda lain. benda-benda lainnya. Menurut Lofland and Lofland yang dikutip Lexy J. Moleong (2001:112) mengatakan bahwa “Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Informan

Informan merupakan orang yang dianggap mengetahui permasalahan yang akan diteliti dan bersedia memberikan informasi kepada peneliti. Menurut HB. Sutopo (2002:50), “Dalam penelitian kualitatif posisi narasumber atau informan sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasi”.

Peneliti dan informan mempunyai kedudukan yang sama, narasumber bukan sekedar memberikan tanggapan pada yang diminta peneliti tetapi ia lebih bisa memiliki arah dan selera dalam memberikan informasi yang ia miliki. Disini informan merupakan tumpuan pengumpulan data bagi peneliti dalam mengungkapkan permasalahan penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan informan :

- a. Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.
- b. Kepala Sub-sub Dinas di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.
- c. Para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

2. Tempat atau Lokasi

Tempat dan lokasi yang berkaitan dengan permasalahan penelitian juga merupakan salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti. Informasi mengenai kondisi dari lokasi peristiwa atau aktivitas yang dilakukan bisa digali lewat sumber lokasinya baik tempat maupun lingkungannya. Tempat yang menjadi lokasi penelitian ini adalah di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta jalan Brigjend. Slamet Riyadi Nomor 275 Surakarta.

3. Arsip dan Dokumen

Arsip menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:49) adalah “dokumen tertulis yang mempunyai nilai historis, disimpan dan dipelihara di tempat khusus untuk referensi”, sedangkan pengertian dokumen

menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1995:211) adalah “Surat tertulis atau tercetak yang dapat dipakai sebagai bukti atau keterangan”.

Dalam penelitian ini dokumen dan arsip yang digunakan meliputi segala bentuk dokumen dan arsip yang berkaitan dengan permasalahan dan tujuan penelitian yaitu struktur organisasi, data-data tentang pegawai, RKT (Rencana Kerja Tahunan), pedoman uraian tugas masing-masing pegawai dan lain-lain.

D. Teknik Sampling

Menurut HB. Sutopo (2002:14) Teknik sampling adalah suatu bentuk khusus atau suatu proses yang umum dalam memfokuskan atau memilih dalam riset yang mengarah pada seleksi”. Dalam hal ini, peneliti hanya menentukan beberapa informan untuk diwawancarai guna memperoleh keterangan tentang permasalahan yang diteliti. Dalam menentukan informannya, peneliti menggunakan teknik purposive sampling (sampel tujuan), dimana Dalam menentukan informannya, peneliti menggunakan teknik purposive sampling (sampel tujuan), dimana pengambilan sample tidak ditekankan pada jumlah melainkan lebih ditekankan pada kualitas pemahamannya pada masalah yang diteliti. Peneliti mencari key informan yaitu informan yang dianggap mengetahui secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang aktual dan akurat.

Peneliti juga menggunakan teknik snowball sampling. Menurut Riduwan (2004:64),”Snowball Sampling ialah teknik sampling yang semula berjumlah kecil kemudian anggota sampel (responden) mengajak para sahabatnya untuk dijadikan sampel dan seterusnya sehingga jumlah sampel semakin membengkak (bola salju yang sedang menggelinding semakin jauh semakin besar)”. Dengan snowball sampling, anggota sampel jumlahnya terus bergulir mulai dari informan kunci (*key informan*) sampai orang terakhir yang memungkinkan seluruh data yang diinginkan dapat diperoleh.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moh. Nazir (1999:211) Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Selalu ada hubungan antara metode pengumpulan data dengan masalah penelitian yang ingin dipecahkan”.

Sesuai dengan pendekatan kualitatif dan jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang digunakan:

1. Wawancara

Lexy J. Moleong (2001:35) mengemukakan bahwa “Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu dan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”. Sedangkan Menurut Narbuko & Achmadi (1999:83),”Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dimana dua orang atau lebih menatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan”.

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi langsung dari informan sehingga data yang diperoleh dapat lebih akurat. Ada beberapa faktor yang akan mempengaruhi arus informasi dalam wawancara, yaitu: pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan, responden (*interviewee*) yang diwawancarai, pedoman wawancara dan situasi wawancara.

Menurut Riduwan (2004:102) wawancara dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a. Wawancara terpimpin
- b. Wawancara bebas
- c. Wawancara bebas terpimpin

Hal-hal tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Wawancara terpimpin

Dalam wawancara ini, pertanyaan diajukan menurut daftar pertanyaan yang telah disusun.

b) Wawancara bebas

Pada wawancara ini, terjadi tanya jawab bebas antara pewawancara dan responden, tetapi pewawancara menggunakan tujuan penelitian sebagai pedoman. Kebaikan wawancara ini adalah responden tidak menyadari sepenuhnya bahwa ia sedang diwawancarai.

c) Wawancara bebas terpimpin

Wawancara ini merupakan perpaduan antara wawancara bebas dan wawancara terpimpin. Dalam pelaksanaannya, pewawancara membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan.

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah teknik wawancara bebas terpimpin. Dengan teknik ini pewawancara lebih mudah menangkap apa yang dikemukakan oleh responden karena pewawancara hanya membawa pedoman wawancara yang merupakan garis besarnya saja sehingga responden lebih mudah dalam memberikan data-data yang dicari oleh pewawancara.

2. Observasi atau Pengamatan

Menurut Guba dan Lincoln dalam bukunya Lexy J. Moleong (2001:125) “teknik pengamatan didasarkan atas pengamatan secara langsung, memungkinkan melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya”.

Observasi atau pengamatan memungkinkan pengamat untuk melihat dunia sebagaimana yang dilihat oleh subyek penelitian. Pengamatan memungkinkan bagi peneliti merasakan apa yang dirasakan dan dihayati oleh subyek penelitian sehingga memungkinkan sebagai sumber data. Pengamatan memungkinkan pembentukan

pengetahuan yang diketahui bersama, baik dari pihak peneliti maupun dari pihak subyek.

Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung. Dengan observasi langsung memungkinkan peneliti untuk melihat, mengamati serta mempelajari secara langsung keadaan tempat yang akan diteliti. Dengan observasi ini memudahkan peneliti mendapatkan data secara mendalam, sebab peneliti menangkap fenomena-fenomena yang muncul pada saat itu.

3. Analisis Dokumen

Menurut H. B. Sutopo (2002:55) mengemukakan bahwa, “Dokumen dan arsip merupakan bahan tertulis yang bergayutan dengan suatu peristiwa atau aktivitas”. Sedangkan menurut pendapat Lexy J. Moleong (2001:161) “Dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Record adalah setiap bahan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajikan akunting”.

Dokumen yang digunakan dalam penelitian berfungsi sebagai sumber data karena hal-hal yang terdapat dalam dokumen dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan bahkan untuk meramal. Dokumen ada dua macam yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi adalah catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman dan kepercayaannya. Sedangkan dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan dokumen eksternal. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan mempelajari dokumen, arsip, laporan dan peraturan-peraturan yang ada di Kantor Kecamatan Pasar Kliwon Kota Surakarta. Dokumen tersebut antara lain berupa struktur organisasi, susunan tugas dan wewenang pegawai dan dokumen lain yang relevan.

F. Validitas Data

Untuk mengetahui keabsahan data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif menggunakan triangulasi data. Menurut Lexy J. Moleong (2002:178) “Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”. Triangulasi sebagai teknik pemeriksaan dapat dibedakan menjadi empat macam yaitu memanfaatkan penggunaan sumber, penyidik, metode dan teori.

Menurut pendapat Patton dalam bukunya H. B. Sutopo (2002:78) terdapat empat macam teknik triangulasi, yaitu :

1. Triangulasi data
2. Triangulasi peneliti
3. Triangulasi metodologi
4. Triangulasi teoritis

Adapun penjelasan masing-masing teknik triangulasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Triangulasi data

Triangulasi data juga disebut triangulasi sumber. Cara ini mengarahkan peneliti agar dalam mengumpulkan data, peneliti wajib menggunakan beragam sumber yang tersedia. Artinya, data yang sama atau sejenis, akan lebih mantap kebenarannya bila digali dari berbagai sumber data yang berbeda. Pada teknik ini tekanannya pada perbedaan sumber data, bukan pada teknik pengumpulan data atau yang lain.

2. Triangulasi peneliti

Yang dimaksud dengan cara triangulasi ini adalah hasil peneliti baik data ataupun kesimpulan mengenai bagian tentang atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti.

3. Triangulasi metodologi

Jenis triangulasi ini bisa dilakukan oleh seorang peneliti dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau

metode pengumpulan data yang berbeda. Dalam teknik triangulasi metode, ditekankan pada penggunaan metode pengumpulan data yang berbeda, dan bahkan lebih jelas untuk diusahakan mengarah pada sumber data yang sama untuk menguji kemantapan informasinya. Dengan menggunakan metode yang berbeda untuk suatu informasi yang sama, peneliti dapat menarik kesimpulan atas data yang digali secara lebih mantap.

4. Triangulasi teoritis

Triangulasi teori dilakukan dengan menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan yang dikaji dari beberapa perspektif yang digunakan dan dapat diperoleh pandangan yang lebih langka, tidak hanya sepihak, sehingga bisa dianalisis dan ditarik kesimpulan yang lebih utuh dan menyeluruh. Dalam melakukan jenis triangulasi teori, peneliti harus memahami teori-teori yang digunakan dan keterkaitannya dengan permasalahan yang diteliti sehingga mampu menghasilkan simpulan yang lebih mantap dan benar-benar memiliki makna yang kaya perspektifnya.

Dalam penelitian ini pemeriksaan data yang digunakan adalah dengan triangulasi data (sumber) dan triangulasi metodologi yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda serta membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda.

G. Analisis Data

Nawawi & Martini (1996:190) mengemukakan bahwa “analisis data dilakukan untuk menemukan makna setiap data/informasi, hubungannya antara satu dengan yang lain dan memberikan tafsirannya yang dapat diterima akal sehat dalam konteks masalahnya secara keseluruhan”. Data yang dianalisis adalah data yang dinilai sebagai data akhir yang tidak akan berubah lagi, baik karena sudah

tidak ada pertanyaan atau observasi yang perlu dilakukan maupun karena sudah tidak ada lagi sumber data yang perlu dimintai informasi.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis interaktif, yaitu interaksi dari tiga komponen utama . komponen utama tersebut adalah reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (Miles & Huberman dalam HB. Sutopo, 2002:91).

Kegiatan utama dalam analisis data adalah tahap pengumpulan data yang kemudian menyatu dengan ketiga kegiatan tersebut di atas. Ketiga alur kegiatan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan komponen pertama dalam analisis yang merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data dari *fieldnote*. Proses reduksi data berlangsung secara terus menerus sepanjang pelaksanaan penelitian, bahkan prosesnya diawali sebelum pelaksanaan pengumpulan data, artinya reduksi data sudah berlangsung sejak peneliti mengambil keputusan (meski mungkin tidak disadari sepenuhnya) tentang kerangka kerja konseptual, melakukan pemilihan kasus, menyusun pertanyaan penelitian, dan juga menentukan cara pengumpulan data yang digunakan. Berpijak dari penjelasan di atas dapat dinyatakan bahwa reduksi adalah bagian dari proses yang mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga akan mempermudah dalam menarik kesimpulan akhir.

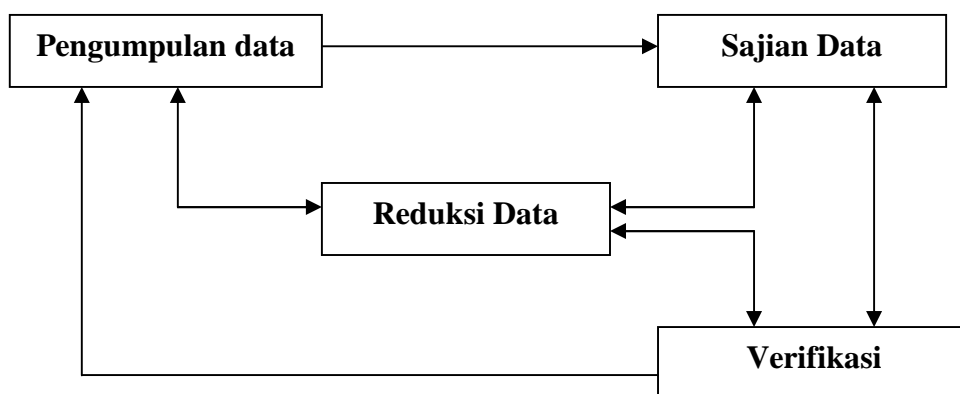
2. Sajian Data

Sajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan dapat dilakukan serta disusun secara logis dan sistematis sehingga bila dibaca, akan bisa lebih mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pemahamannya. Kedalaman dan kemantapan hasil penelitian sangat ditentukan oleh kelengkapan sajian datanya.

3. Penarikan Simpulan/Verifikasi

Dari awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui dengan melakukan pencatatan peraturan-peraturan, pola-pola, pertanyaan-pertanyaan, konfigurasi yang mungkin, arahan sebab akibat, dan berbagai proposisi. Pada dasarnya kesimpulan awal sudah dapat ditarik sejak pengumpulan data. Kesimpulan-kesimpulan mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir. Hal ini sangat tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan pengkodeannya, penyimpanan, metode pencarian ulang yang digunakan, dan kecakapan peneliti. Kesimpulan-kesimpulan juga harus diverifikasikan. Jadi bukan berarti sesudah dilakukan penarikan kesimpulan merupakan final dari analisis karena pada dasarnya makna-makna yang muncul dari data-data harus diuji kebenarannya, yaitu yang merupakan validitasnya. Sehingga dalam hal ini peneliti siap dan mampu bergerak di antara kegiatan tersebut.

Dalam bentuk analisis ini, peneliti tetap menggunakan empat komponen yaitu dari proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data sampai dengan penarikan kesimpulan/verifikasi yang dilakukan selama proses pengumpulan data berlangsung. Proses analisis dengan model interaktif dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 : Skema Model Analisis Interaktif

(HB. Sutopo, 2002:96)

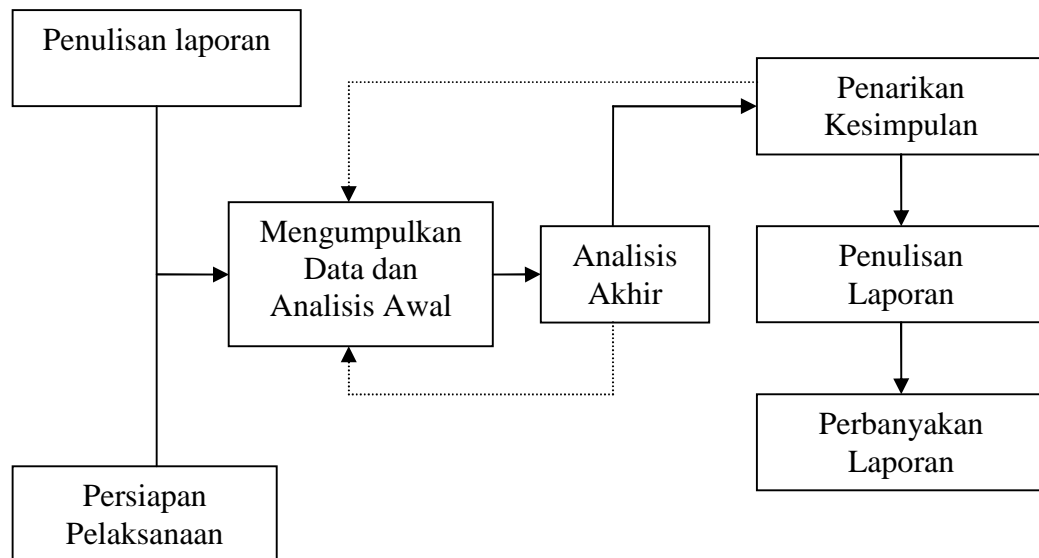
H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian adalah tata urutan atau langkah-langkah rinci yang harus ditempuh untuk melaksanakan penelitian. Hal ini dimaksudkan agar penelitian dapat berjalan teratur sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini prosedur penelitian yang dilakukan secara garis besar dapat dibagi menjadi beberapa tahap, yaitu:

1. Tahap persiapan, merupakan tahap pengumpulan bahan informasi dan teori yang dapat mendukung perumusan masalah. Tahap ini dimulai dari pembuatan rancangan penelitian, pemilihan lokasi, mengurus perijinan dan persiapan pelaksanaan teknis.
2. Tahap pelaksanaan, didasarkan pada tujuan yang akan dicapai, dimulai dari mengadakan observasi, survei sampai dengan pengumpulan data di lapangan.
3. Tahap analisis, untuk analisis awal penelitian ini dilakukan sejak pengumpulan data di lapangan, sedang analisis akhir dilakukan setelah penggalan data dianggap cukup mendukung maksud dan tujuan penelitian. Tahap analisis merupakan tahapan dalam menarik kesimpulan.
4. Tahap penulisan laporan penelitian, merupakan tahap akhir dimana peneliti mulai menyusun hasil laporan yang telah disusun secara rapi dilanjutkan dengan penggandaan laporan sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan.

Untuk lebih memudahkan peneliti dalam melangkah, peneliti sajikan skematis prosedur penelitian sebagai berikut:



Gambar 3 : Skema Prosedur penelitian
(Sumber : Hurber & Milles dalam Soetardi, 2005:25)

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

Kota Surakarta merupakan daerah bekas kerajaan yang terdiri atas Kerajaan Kasunanan dan Mangkunegaran, sehingga banyak peninggalan sejarah dan obyek-obyek wisata lain. Untuk melestarikan peninggalan sejarah dan obyek-obyek wisata lain, Pemda dalam Rencana Induk Kota (RIK) Masterplan 20 tahun Kodya Dati II Surakarta ditetapkan Perda No 5 Tahun 1975 dan disahkan dengan Keputusan Mendagri No 412/1997, Kota Surakarta diarahkan sebagai Kota Budaya dan Pariwisata.

Dinas Pariwisata Kota Surakarta berdiri pada tahun 1974 berdasarkan Surat Keputusan Walikota Surakarta Nomor 108/kep 1/3/1974 dengan nama Lembaga Perkembangan Pariwisata Kota Surakarta (LPPS), yang berstatus semi pemerintah. Pendirian lembaga ini dimaksudkan untuk pengolahan dan peningkatan kepariwisataan Kota Surakarta, mengingat Kota Surakarta merupakan salah satu kota yang memiliki banyak peninggalan sejarah, nilai budaya, dan obyek wisata. Lembaga ini bertanggung jawab kepada Walikota Surakarta dengan fungsinya yaitu, memberi saran atau membantu Walikotamadya dalam hal tersebut di bawah ini:

- a. Membina, mengembangkan, dan mengarahkan potensi kepariwisataan di Kota Surakarta.
- b. Mengkoordinasi badan-badan swasta dalam hal kepariwisataan.
- c. Mengadakan hubungan kerjasama sebaik-baiknya dengan pemerintah dan swasta yang bersifat nasional maupun internasional.

Mengingat pentingnya lembaga ini, maka untuk menyempurnakan keberadaan lembaga ini dikeluarkan Surat Keputusan Walikota Surakarta Nomor

1493/kep 1/Kp 76 pada tanggal 31 Maret 1976 tentang struktur organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta. Dengan keluarnya Surat Keputusan ini maka, secara resmi LPPS berubah namanya menjadi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, dan statusnya adalah organisasi pemerintah.

Dalam rangka meningkatkan kepariwisataan di daerah, pemerintah pusat mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1979 tentang penyerahan sebagian urusan pemerintah dalam bidang kepariwisataan kepada Daerah Tingkat II. Dengan dikeluarkannya peraturan pemerintah ini, maka secara otomatis Pemerintah Kota Surakarta mempunyai wewenang yang lebih luas mengenai masalah kepariwisataan. Dengan munculnya peraturan pemerintah tersebut, secara otomatis terjadi perubahan dalam susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Kota Surakarta. Untuk menanggapi hal tersebut, maka Walikota Surakarta mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 061.7/129/1980 pada tanggal 30 September 1980 tentang susunan susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Kota Surakarta.

Keberadaan Dinas Pariwisata Kota Surakarta semakin kuat posisinya setelah Gubernur Kepala daerah Tingkat I Jawa Tengah mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 556/13309 pada tanggal 9 Juli Tahun 1982 tentang pembentukan Dinas Pariwisata untuk Daerah Kabupaten/Kotamadya di Jawa Tengah. Peraturan pemerintah Dati I Jawa Tengah mengenai kepariwisataan daerah Tingkat II Surakarta. Secara resmi penyerahan dilaksanakan pada tanggal 17 September 1986 di muka sidang pleno C/10 DPRD Kotamadya Daerah Tingkat II Surakarta.

Berdasarkan hal-hal di atas maka dinas Pariwisata Kota Surakarta mengusahakan tugas dan fungsinya di bidang kepariwisataan kemudian berdasarkan peraturan daerah Kota Surakarta Nomor 6 Tahun 2001 tentang susunan organisasi dan tata kerja perangkat Daerah Kota Surakarta, dan Dinas Pariwisata diubah menjadi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

2. Lokasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta berlokasi di Jalan Brigjend. Slamet Riyadi No 275 Surakarta Jawa Tengah.

3. Visi dan Misi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

a. Visi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

Mewujudkan citra Kota Surakarta sebagai kota budaya yang didukung oleh pelayanan jasa pariwisata, perdagangan, industri, yang bertumpu pada hasil kerajinan rakyat, dalam tata perkotaan yang kondusif, merangsang kehidupan kreatif, produktif dan mandiri.

b. Misi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

- 1). Meningkatkan kontribusi sektor pariwisata terhadap peningkatan pendapatan asli daerah maupaun pendapatan masyarakat golongan ekonomi menengah ke bawah yang bergerak dalam bidang pariwisata tanpa mengabaikan peran golongan lain.
- 2). Menempatkan Kota Surakarta sebagai daerah tujuan wisata nusantara dan daerah persinggahan wisatawan mancanegara dengan orientasi pada pengembangan ke arah pariwisata yang lain sebagai pendamping berdasarkan permintaan dasar dan potensi yang tersedia.
- 3). Meningkatkan obyek wisata yang ada menjadi kawasan wisata yang terpadu, terarah dan berkesinambungan dengan memperhatikan ragam obyek yang ada.

4. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

a. Kedudukan Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

Dinas Pariwisata adalah unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang pariwisata. Dinas Pariwisata dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.

b. Tugas Pokok Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

Menurut Keputusan Walikota Surakarta Nomor 25 Tahun 2001, tugas pokok Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah membantu kepala daerah dalam melaksanakan tugas pembantuan di bidang kepariwisataan.

c. Fungsi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut masih menurut Perda Nomor 7 Tahun 1995 pasal 4 disebutkan bahwa Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1). Merumuskan kebijakan operasional, pemberian bimbingan dan pembinaan, pemberian perizinan sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2). Membantu dan mengendalikan pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3). Penyelenggaraan rencana program, pengendalian evaluasi dan pelaporan.
- 4). Pengembangan usaha akomodasi wisata, rekreasi, dan hiburan umum.
- 5). Pembinaan pelaku wisata.
- 6). Pengendalian dan pengembangan asset wanita seni dan budaya.
- 7). Pemasaran wisata.
- 8). Penyelenggaraan penyuluhan.
- 9). Pembinaan jabatan fungsional.
- 10). Penyelenggaraan urusan tata usaha dinas.

d. Kontribusi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

Sebagai bagian dari Pemda Surakarta sesuai dengan kedudukan yang dimilikinya, maka Dinas Pariwisata mempunyai kontribusi yang cukup besar dalam hal ini, kontribusi Dinas Pariwisata tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1). Menurut wujud kontribusinya:

a). Materiil

Yaitu kontribusi yang berupa sumbangan yang bersifat langsung terhadap pendapatan asli daerah.

b). Non materiil

Merupakan kontribusi yang berupa pelayanan kepada masyarakat, mengelola kerajinan dan sebagainya.

2). Menurut caranya:

a). Langsung

Misalnya dengan mengelola obyek wisata, sehingga penerimaan yang diperoleh ditarik oleh Dinas Pariwisata Seni dan Budaya, dan pemasukan langsung diberikan kepada Pemda melalui Dinas Pariwisata Seni dan Budaya.

b). Tidak langsung

Yaitu dengan cara memberikan support kepada instansi lain untuk membayar pajak/retribusi. Yang bertugas untuk menarik pajak/retribusi adalah Dipenda.

5. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

a. Dasar Hukum Organisasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

- 1). Undang-undang Nomor 16 Tahun 1950 tentang pembentukan daerah kota besar dalam lingkungan Propinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
- 2). Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah (lembaran Negara Republik Indonesia tahun 1974 nomor 38, tambahan lembaran Negara Republik Indonesia nomor 3037).
- 3). Undang-undang Nomor 9 Tahun 1990 tentang kepariwisataan (lembaran Negara Republik Indonesia tahun 1990 nomor 78, tambahan Republik Indonesia nomor 3247).

- 4). Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 1992 tentang pedoman organisasi Dinas Daerah.
 - 5). Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 49 tahun 1993 tentang pedoman organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Dearah Tingkat I dan Dinas Pariwisata Tingkat II.
 - 6). Instruksi Menteri Dalam Negeri tanggal 31 Mei 1993 Nomor 23 tahun 1993 tentang petunjuk pelaksanaan organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Dearah Tingkat I dan Dinas Pariwisata Tingkat II.
 - 7). Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia tanggal 21 Oktober 1994 Nomor 061/3605/SJ tentang pola organisasi Dinas Daerah.
 - 8). Peraturan Daerah Kotamadya daerah Tingkat II Surakarta Nomor 7 Tahun 1995 tentang organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Tingkat II Surakarta.
- b. Bagan Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta. Berdasarkan Keputusan Walikota Surakarta Nomor 25 Tahun 2001 tentang organisasi dan tata kerja Dinas Pariwisata Kota Surakarta, maka susunan organisasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah sebagai berikut: (terlampir).
- c. Susunan Organisasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
- Bahwa dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta mempunyai susunan organisasi di mana setiap bagian mempunyai tugas dan fungsi yang lebih khusus sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Adapun susunan organisasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta berdasarkan bagan struktur organisasi adalah berikut:
- 1). Kepala Dinas
 - 2). Bagian Tata Usaha yang terdiri dari:
 - a). Sub Bagian Umum
 - b). Sub Bagian Kepegawaian
 - c). Sub Bagian Keuangan

- 3). Sub Dinas Pengendalian dan Pengembangan aset Wisata dan Budaya yang terdiri dari:
 - a). Seksi Pengendalian dan Pelestarian Aset Seni dan Budaya
 - b). Seksi Pengembangan Aset Seni dan Budaya
- 4). Sub Dinas Sarana Pariwisata yang terdiri dari:
 - a). Seksi Akomodasi
 - b). Seksi Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum
- 5). Sub Dinas Pemasaran yang terdiri dari:
 - a). Seksi Promosi Wisata
 - b). Seksi Pelayanan Informasi Pariwisata
- 6). Sub Dinas Bina Program yang terdiri dari:
 - a). Seksi perencanaan
 - b). Seksi Pengendalian, Evaluasi, dan Pelaporan
- 7). Kelompok Jabatan Fungsional

Adapun tugas dan fungsi masing-masing organisasi adalah sebagai berikut:

- a). Kepala Dinas Pariwisata

Tugas:

Memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsional Dinas Pariwisata Seni dan Budaya serta melaksanakan urusan pemerintah di bidang kepariwisataan seni dan budaya. Dan untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Kepala Dinas Pariwisata mempunyai fungsi:

- (1). Merumuskan kebijakan operasional, pemberian bimbingan dan pembinaan, pemberian perizinan sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Kepala Daerah berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2). Memantau dan mengendalikan pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh kepala daerah menurut ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

b). Kepala Bagian Tata Usaha

Tugas:

Kepala bagian tata usaha mempunyai tugas melaksanakan administrasi umum, perizinan, perlengkapan dan rumah tangga, kepegawaian, dan keuangan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala dinas. Dan untuk menyelenggarakan tugas tersebut, sub bagian tata usaha mempunyai fungsi:

- (1). Melakukan urusan umum, kearsipan, perlengkapan rumah tangga
- (2). Melakukan urusan perencanaan kegiatan dinas.
- (3). Melakukan urusan keuangan
- (4). Melakukan urusan pembinaan Kepegawaian Dinas

Berdasarkan fungsi tersebut sub bagian tata usaha dibagi menjadi 3 macam urusan di mana masing-masing urusan dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala sub bagian tata usaha. Ketiga bagian tata usaha ini terdiri dari:

(1). Kepala Sub Bagian Umum

Tugas:

Kepala Sub Bagian Umum mempunyai tugas melakukan urusan surat- menyurat, kearsipan, pengadaan, perizinan, perjalanan dinas, rumah tangga, pengelolaan barang, inventaris, pengaturan, penggunaan kendaraan dinas serta perlengkapannya, hubungan masyarakat dan system jaringan dokumen dan informasi hukum.

(2). Kepala Sub Bagian Kepegawaian.

Tugas:

Kepala Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan administrasi keuangan.

c). Sub Dinas Pengendalian dan Pelestarian Aset Seni dan Budaya

Tugas:

Kepala sub dinas pengendalian dan pelestarian aset seni dan budaya mempunyai tugas menyelenggarakan pembinaan di bidang pengendalian, pelestarian, pengembangan, asset seni dan budaya sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala dinas. Dan untuk menyelenggarakan tugas tersebut dinas pengendalian dan pelestarian aset seni dan budaya mempunyai fungsi antara lain:

- (1). Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan obyek wisata, atraksi wisata, rekreasi dan hiburan umum.
- (2). Menyiapkan perizinan di bidang pengusaha obyek wisata, atraksi wisata, rekreasi dan hiburan umum.
- (3). Memantau dan mengevaluasi kegiatan obyek wisata, atraksi wisata, rekreasi dan hiburan umum.
- (4). Menyusun bahan laporan pelaksanaan pembinaan, pengembangan, dan evaluasi kegiatan obyek wisata, atraksi wisata, rekreasi dan hiburan umum.

Sub dinas pengendalian dan pelestarian aset seni dan budaya terdiri dari:

- (1). Seksi pengendalian dan pelestarian aset seni dan budaya

Tugas:

Kepala seksi pengendalian dan pelestarian aset seni dan budaya mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengendalian, dan pelestarian aset seni dan budaya wisata.

- (2). Seksi pengembangan aset seni dan budaya

Tugas:

Kepala seksi pengembangan aset seni dan budaya mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pemantauan, pengendalian, dan pelestarian aset seni dan budaya wisata.

d). Sub Dinas Sarana Wisata

Tugas:

Kepala Sub Dinas Sarana Wisata mempunyai tugas menyelenggarakan pembinaan di bidang akomodasi wisata dan usaha rekreasi dan hiburan umum sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala dinas. Dan untuk menyelenggarakan tugas tersebut sub dinas sarana wisata mempunyai fungsi:

- (1). Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan sarana dan lingkungan wisata.
- (2). Menyiapkan perizinan di bidang pengusaha akomodasi, rumah makan dan bar, dan lingkungan wisata.
- (3). Memantau dan mengevaluasi kegiatan pembinaan, pengembangan sarana dan lingkungan wisata.
- (4). Menyusun bahan laporan pelaksanaan pembinaan, pengembangan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan sarana dan lingkungan wisata.

Sub Dinas Sarana Wisata ini terdiri dari:

(1). Seksi Akomodasi

Tugas:

Kepala seksi akomodasi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemantauan akomodasi wisata.

(2). Seksi Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum

Tugas:

Kepala seksi usaha rekreasi dan hiburan umum mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pemantauan usaha rekreasi dan hiburan umum.

e). Sub Dinas Pemasaran Wisata.

Tugas:

Kepala Sub Dinas Pemasaran Wisata mempunyai tugas menyelenggarakan pembinaan promosi wisata dan pelayanan

informasi pariwisata sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala dinas. Dan untuk menyelenggarakan tugas tersebut sub dinas pemasaran wisata mempunyai fungsi:

- (1). Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan pemasaran dan wisata nusantara.
- (2). Memantau dan mengevaluasi kegiatan pemasaran dan wisata nusantara.
- (3). Menyusun bahan laporan pelaksanaan pembinaan, pengembangan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan pemasaran dan wisata nusantara.

Sub Dinas Pemasaran Wisata terdiri dari:

- (1). Seksi Promosi

Tugas:

Kepala Seksi Promosi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan promosi wisata.

- (2). Seksi Pelayanan Informasi

Tugas:

Kepala Seksi Pelayanan Informasi mempunyai tugas melaksanakan pembinaan pelayanan dan informasi wisata.

- f). Sub Dinas Bina Program

Tugas:

Kepala Sub Dinas Bina Program mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rencana strategis dan program kerja tahunan Dinas, mengadakan monitoring dan pengendalian serta evaluasi dan pelaporan sesuai dengan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh kepala dinas. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut sub dinas bina program mempunyai fungsi antara lain:

- (1). Menyiapkan bahan pembinaan dan pengembangan penyuluhan dan aneka wisata.
- (2). Memantau dan mengevaluasi pembinaan dan pengembangan penyuluhan dan aneka wisata.

- (3). Menyusun bahan laporan pelaksanaan pembinaan, pengembangan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan penyuluhan dan aneka wisata.

Sub Dinas Bina Program terdiri dari:

- (1). Seksi perencanaan

Tugas:

Kepala seksi perencanaan mempunyai tugas mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data sebagai bahan

- (2). Seksi Pengendalian Evaluasi dan Pelaporan

Tugas:

Kepala seksi pengendalian evaluasi dan pelaporan mempunyai tugas melaksanakan monitoring dan pengendalian, analisis dan evaluasi data serta menyusun laporan hasil pelaksanaan penyusunan rencana strategis dan program kerja tahunan Dinas.

- g). Kelompok Jabatan Fungsional

Kelompok Jabatan Fungsional di lingkungan Dinas Pariwisata Seni dan Budaya mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis pariwisata di bidang kegiatan masing-masing. Kelompok jabatan fungsional ini terdiri dari atas sejumlah tenaga kerja dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian. Setiap kelompok dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Dinas.

B. Deskripsi Permasalahan Penelitian

1. Peranan Pengawasan

Sebelum melakukan kegiatan, tentunya perlu diketahui terlebih dahulu manfaat yang dapat diperoleh dengan melakukan kegiatan tersebut. Demikian pula kegiatan pengawasan yang dilakukan terhadap hasil kerja para pegawai.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengawasan, dapat dirasakan oleh pegawai maupun institusi/pimpinan yang melakukan pengawasan. Oleh karena itu, dalam melakukan pengawasan hendaknya dipersiapkan terlebih dahulu sistem pengawasan yang sesuai dengan situasi dan kondisi pegawai maupun institusi yang bersangkutan. Di samping itu, perlu pula dipersiapkan pengawas yang memahami sistem pengawasan yang digunakan sehingga dalam melakukan pengawasan dapat dilakukan dengan baik. Dengan demikian, manfaat pengawasan dapat dirasakan oleh kedua pihak, baik pegawai maupun pimpinan/institusi.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengawasan antara lain adalah mendorong peningkatan efektivitas kerja. Dengan adanya pengawasan tersebut maka pegawai dapat mengetahui hasil pekerjaannya. Kemudian pegawai akan terdorong untuk berusaha meningkatkan efektivitas kerjanya. Dengan demikian, pengawasan berperan dalam upaya peningkatan efektivitas kerja pegawai.

Adapun peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai adalah antara lain :

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Suatu kegiatan dibuat atas dasar rencana yang telah ditetapkan, dan rencana tersebut dilaksanakan oleh suatu kegiatan, kegiatan dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan pengawasan akan dapat diketahui sejauh mana rencana yang sudah dibuat itu dilaksanakan oleh para pegawai, apakah sudah sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan atukah belum.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Informan II pada wawancara tanggal 27 September 2006 sebagai berikut :

“Menurut saya, pengawasan itu sangat penting ya mbak untuk meningkatkan efektivitas kerja para pegawai. Dengan pengawasan dapat diketahui capaian kerja para pegawai dengan diketahuinya tingkat kinerja dan produktivitas dan potensinya agar dapat dipertahankan di samping untuk ditingkatkan. Dengan pengawasan akan dapat diketahui juga apakah pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang telah

ditetapkan. Di samping itu pengawasan juga akan dapat mengetahui suatu kekeliruan/kesalahan sedini mungkin”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Informan I pada wawancara tanggal 27 September 2006 jam 12.30 WIB sebagai berikut :

“Penting ya mbak, dengan pengawasan kita akan tahu rencana-rencana kerja , pelaksanaan kerja dan sampai dimana hasil kerja para pegawai itu. Apakah sudah sesuai dengan rencana yang dibuat, kalau sudah sesuai terus apakah juga sudah tercapai tujuan yang sudah ditetapkan dari awal. Tetapi dengan mengawasi kita tidak berarti tidak percaya lho mbak pada pegawai”.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa pengawasan berperan untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

b. Untuk mengetahui kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan

Dengan adanya pengawasan lebih mudah untuk mengetahui adanya kesalahan/kekeliruan yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan sedini mungkin, dengan diketahuinya kesalahan-kesalahan tersebut akan memudahkan untuk melakukan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan tersebut sehingga kesalahan yang sama tidak akan terulang lagi.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Informan V pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 11.15 WIB sebagai berikut :

“Sangat penting pengawasan itu mbak, dengan pengawasan akan dapat diketahui kekeliruan-kekeliruan atau kesalahan-kesalahan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Jika sudah diketahui kesalahan-kesalahannya maka akan ada usaha-usaha untuk memperbaikinya mbak”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan VII pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 12.00 WIB sebagai berikut :

“Pengawasan itu untuk menemukan kekeliruan sedini mungkin dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan mbak. Kalau sudah ada kekeliruan, maka akan ada tindakan perbaikannya. Jadi tidak hanya mengetahui kekeliruannya saja, tapi juga harus ada penyelesaiannya juga mbak”.

Dari data di atas dapat diketahui pengawasan berguna untuk mengetahui kekeliruan/kesalahan sedini mungkin dalam pelaksanaan kegiatan.

- c. Untuk mengetahui capaian kerja pegawai apakah sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan diharapkan para pegawai akan sadar dan melaksanakan dengan baik tugas pokok dan fungsinya tersebut. Kalau tidak ada kegiatan pengawasan maka para pegawai akan bekerja seenaknya sendiri sehingga akan dapat melupakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Informan VI pada wawancara tanggal 22 September 2006 jam 08.30 WIB sebagai berikut :

“Betul sekali mbak, pengawasan itu sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Kalau nggak diawasi nanti semaunya sendiri. Karena dengan adanya pengawasan bisa terjadi optimalisasi pekerjaan, maksudnya masing-masing pegawai akan sadar terhadap Tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya masing-masing”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan VII pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 12.00 WIB sebagai berikut :

“Penting sekali mbak, dengan pengawasan dapat diketahui kinerja pegawai apakah sesuai dengan Tupoksinya atau belum mbak. Kalau belum, tentunya nanti ada pengarahan atau bimbingan dari pimpinan”.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan berperan untuk mengetahui capaian kerja para pegawai apakah sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan diharapkan para pegawai akan sadar dan melaksanakan dengan baik tugas pokok dan fungsinya tersebut.

2. Pelaksanaan Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap hasil kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan pengawasan yang baik akan

diketahui sejauh mana tujuan yang direncanakan sebelumnya dapat dicapai secara maksimal. Dengan pengawasan yang baik juga akan membantu pimpinan dalam mengevaluasi kegiatan atau hasil kerja kemudian dari hasil evaluasi tersebut pimpinan dapat mengambil tindakan perbaikan apabila ada kegagalan atau hambatan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan organisasi. Pengawasan juga dapat dilakukan untuk mempertahankan hasil kerja yang telah sesuai dengan rencana agar tidak mengalami penurunan.

Adapun pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah sebagai berikut :

a. Pengawasan dilakukan oleh Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

Pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan dilakukan oleh Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta tetapi untuk lebih efektif, para staf diawasi oleh Kepala Sub Dinasnya masing-masing. Tetapi pimpinan tidak lepas tangan dari tugas pengawasan tersebut, karena fungsi pengawasan adalah fungsi yang harus dilaksanakan oleh seorang pimpinan terhadap semua pegawainya, hanya saja pengawasan lebih berupa pengawasan tidak langsung karena keterbatasan pimpinan untuk melakukan pengawasan secara langsung dikarenakan tugas dan tanggung jawab lainnya yang tidak hanya mengawasi kegiatan/aktivitas pegawai di kantor.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan I pada wawancara tanggal 27 September 2006 jam 12.30 WIB sebagai berikut :

“Disini yang melakukan pengawasan tentu saja pimpinan tertinggi, dalam hal ini Kepala Dinas ya mbak. Tapi untuk mengawasi seluruh pegawai atau staf dan seluruh pelaksanaan pekerjaannya tidak mungkin karena tugas saya nggak Cuma mengawasi saja mbak, karena kan sering ada tugas-tugas diluar juga, jadi saya limpahkan ke Kasubdin-kasubdin untuk mengawasi staf-stafnya sendiri. Sehingga itu dapat dinamakan secara tidak langsung ya mbak saya mengawasi, dan nanti itu diwujudkan dengan hasil laporan kerja”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Informan IV pada wawancara tanggal 26 September 2006 jam 12.30 WIB sebagai berikut :

“Yang melakukan pengawasan itu ya atasan tertinggi mbak, Kepala Dinas. Tapi itu secara tidak langsung, karena ya tidak bisa pimpinan itu mengawasi tiap hari, tugas pimpinan itu kan banyak mbak. Dan kalau pengawasan yang efektif itu ya atasan di Subdin-subdin terhadap staf-stafnya karena rentan hierarkinya kan lebih dekat jadi mudah dalam mengawasinya”.

b. Pengawasan yang diterapkan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

1) Pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan struktural

Dilingkungan instansi pemerintahan pengawasan yang sering digunakan adalah pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan struktural. Semua jenis pengawasan ini diharapkan akan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai dan kualitas sumber daya manusia pegawai.

Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Informan III pada wawancara tanggal 27 September 2006 jam 11.00 WIB sebagai berikut :

“Secara normatif atau sesuai dengan norma pengawasan di instansi pemerintahan ya mbak yang diterapkan disini adalah pengawasan melekat, pengawasan fungsional, dan pengawasan struktural. Pengawasan melekat yaitu pengawasan yang dilakukan setiap atasan pada masing-masing jabatan struktural, pengawasan fungsional yaitu pengawasan terhadap tugas dan fungsi masing-masing jabatan, yang terakhir pengawasan struktural yaitu pengawasan yang dilakukan berdasarkan hierarki jabatannya”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Informan IV pada wawancara tanggal 26 September 2006 jam 12.30 WIB sebagai berikut :

“Pengawasan dilakukan secara melekat sesuai dengan Tupoksi serta kegiatan yang dilakukan, atau dengan kata lain pengawasan fungsional ya mbak. Pengawasan yang lain yakni pengawasan struktural, pengawasan sesuai dengan struktur organisasi atau jabatannya”.

2) Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung

Sedangkan pengawasan tidak langsung yang dilakukan terhadap para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta dibagi menjadi pengawasan rutin, pengawasan berkala dan tidak berkala/mendadak. Pengawasan secara rutin dilakukan dengan mengisi presensi pegawai setiap hari dan juga mewajibkan bagi setiap pegawai untuk izin tiap kali akan meninggalkan kantor atau meninggalkan pekerjaannya. Pengawasan berkala biasanya dilihat dari rapat kerja atau *briefing* yang diadakan tiap dua minggu sekali, hal yang lain dapat ditunjukkan dengan laporan hasil kerja bulanan dan laporan hasil kerja tahunan. Sedangkan pengawasan tidak berkala/mendadak artinya pengawasan dilakukan tanpa pemberitahuan sebelumnya, misalnya dengan diadakannya rapat secara mendadak, pimpinan meminta laporan hasil kerja langsung setelah kegiatan dilaksanakan.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Informan VII pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 12.00 WIB sebagai berikut :

“Pengawasan yang dilakukan disini ada beberapa cara ya mbak, ada pengawasan yang dilakukan langsung, tidak langsung, rutin, berkala dan mendadak/tidak berkala. Disini harus mengisi absen tiap hari dan harus minta izin kalau ada kepentingan pribadi pada saat jam kerja. Bentuk pengawasan yang lain, dibuat laporan hasil kerja tiap kita mendapat tugas/pekerjaan biasanya bisa mendadak, bulanan maupun tahunan pokoknya dalam periode tertentu gitu. O iya mbak disini juga diadakan *briefing* tiap dua minggu sekali, tapi kalo kalau lagi ada pekerjaan banyak dan para pegawai sibuk kadang-kadang *briefing*-nya sebulan sekali”.

Hal senada juga dikemukakan oleh Informan VI pada wawancara tanggal 22 September 2006 jam 08.30 WIB sebagai berikut :

“Pengawasan yang dilakukan pimpinan kepada para pegawai itu sebagian besar secara tidak langsung ya mbak, karena kan pimpinan itu tugasnya banyak sekali. Kalau yang bisa mengawasi langsung itu ya para Kasubdin-kasubdin terhadap para stafnya masing-masing. Tetapi agar pimpinan tetap bisa mengawasi bawahannya, harus ada data-data kegiatan para pegawai. Misalnya mbak, adanya absent yang rutin setiap hari, adanya laporan-laporan hasil kerja baik yang berkala maupun yang mendadak”.

Dengan data-data dan berbagai penjelasan diatas maka dapat diketahui bahwa secara keseluruhan yang mengawasi para pegawai adalah Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta dan Kepala sub Bagian kepada para stafnya masing-masing. Karena Kepala Dinas tidak bisa mengawasi seluruh pegawai karena kesibukan dan karena rentan jabatan terlalu jauh. Pengawasan yang berlangsung di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung (rutin, berkala, tidak berkala/mendadak), pengawasan yang diterapkan di instansi pemerintahan (pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan struktural).

3. Hambatan-hambatan Pengawasan

Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, bahwa untuk memberlakukan pengawasan yang baik adalah pengawasan yang dilakukan secara obyektif bukan subyektif. Pengawasan juga bukan sekedar mencari-cari kesalahan pegawai tetapi pengawasan yang dilakukan untuk membimbing, mendidik pegawai. Karena pengawasan yang dilakukan secara subyektif hanya akan menimbulkan efektivitas yang semu, jadi pegawai akan berlaku baik ketika dilihat saja dan akan melakukan hal yang berbeda dibelakang pimpinan.

Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah sebagai berikut :

a. Adanya budaya ewuh pekewuh (bahasa jawa)/sungkan

Karena hubungan antara pimpinan dan pegawainya sudah sangat dekat dan akrab sehingga pimpinan segan untuk mengawasi pegawainya dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Dan juga mungkin karena Kepala Dinas adalah seorang wanita, seperti yang dikatakan oleh banyak orang bahwa wanita itu lebih halus dan menggunakan segala sesuatunya dengan perasaan sehingga ada rasa segan untuk menegur pegawai yang kurang menyelesaikan tugasnya dengan baik

Seperti yang dikemukakan oleh Informan IV pada wawancara tanggal 26 September 2006 jam 12.30 WIB sebagai berikut :

“Ada ya mbak hambatan dalam kegiatan pengawasan disini. Yang pertama, adanya beban psikologis dari pimpinan apabila yang bersangkutan tidak konsekuen dan konsisten dalam menjalankan fungsi pengawasannya. Yang kedua, rasa ewuh pekewuh atau segan yang tidak beralasan karena pimpinan dengan yang dipimpin itu hubungannya sudah sangat dekat ya mbak, sehingga apabila bawahan melakukan penyimpangan dalam pekerjaannya pimpinan merasa segan untuk menegurnya”.

Hal yang sama juga juga diungkapkan Informan VIII pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 12.20 WIB sebagai berikut :

“Hambatan mbak? Ya mesti ada. Dalam melakukan pengawasan hambatannya adalah budaya ewuh pekewuh mbak, pimpinan merasa segan untuk menegur pegawainya karena hubungan diantara kami itu sudah sangat dekat, seperti keluarga sendiri mbak”.

b. Terbatasnya waktu dalam pelaksanaan pengawasan

Untuk melakukan pengawasan dibutuhkan waktu yang tidak sedikit dan frekuensi yang sering agar pelaksanaan pengawasan dapat efektif dan maksimal. Kurangnya waktu yang dimiliki pimpinan untuk melakukan pengawasan dikarenakan pimpinan tidak hanya bekerja di kantor saja, tetapi juga harus melaksanakan tugasnya diluar kantor bahkan sampai keluar kota, sehingga pimpinan hanya kadang-kadang saja mengawasi para pegawainya. Misalnya kalau ada waktu luang dikantor, pimpinan menyempatkan waktu untuk melihat pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya. Seperti halnya *briefing*, *briefing* dilakukan hanya pada saat ada acara-acara tertentu.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Informan V pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 11.15 WIB sebagai berikut :

“Hambatan yang lain dalam pelaksanaan pengawasan adalah terbatasnya waktu untuk melakukan pengawasan ya mbak, waktunya banyak digunakan untuk urusan-urusan dinas diluar sehingga pekerjaan di dalam kantor kurang mendapat perhatian. Misalnya ya mbak, terjadi kelambatan membagi tugas dan pekerjaan karena pimpinan telat dalam mendisposisi surat sehingga pekerjaan itu terkesan mendadak”.

Hal yang sama juga juga diungkapkan Informan VIII pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 12.00 WIB sebagai berikut :

“Hambatannya mungkin karena waktu ya mbak, pekerjaan pimpinan itu sangat banyak, tidak hanya dikantor saja tapi juga diluar kantor bahkan luar kota. Jadi pelaksanaan pengawasan tidak bisa berjalan dengan baik dan ini akan berakibat para pegawai kurang efektif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya”.

Dari berbagai data di atas dapat dijelaskan bahwa hambatan dalam kegiatan pengawasan yang dilakukan pimpinan adalah masih adanya budaya jawa ewuh pekewuh (bahasa jawa) karena adanya sifat yang sangat menghormati sehingga merasa segan untuk mengawasi dan kurangnya waktu dari pimpinan untuk mengawasi para pegawainya.

4. Upaya Mengatasi Hambatan

Dengan berbagai hambatan dalam kegiatan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta yang sudah dikemukakan di atas maka harus ada cara dalam mengatasi hambatan tersebut antara lain :

- a. Pimpinan harus bisa bersikap tegas terhadap para pegawai tanpa membedakan status dan jabatannya.

Pimpinan tidak boleh membedakan antara pegawai yang diawasinya walaupun ada hubungan yang baik diantara mereka dengan menghilangkan rasa segan tetapi tetap menghormati pegawainya.

Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Informan IV pada wawancara tanggal 26 September 2006 jam 12.30 WIB sebagai berikut :

“Untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan tadi ya mbak, pimpinan itu harus bisa memberikan teladan yang baik mbak, dengan begitu bawahan akan ikut seperti yang dilakukan oleh atasan sehingga para pegawai akan bekerja lebih baik lagi. Yang lain mbak, pimpinan tidak perlu segan untuk menegur yang salah atau tidak mematuhi peraturan yang berlaku sehingga diperlukan sikap tegas juga dalam hal ini”.

Hal senada juga dikatakan oleh Informan V pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 11.15 WIB sebagai berikut :

“Pimpinan harus mempunyai sikap tegas dan harus punya wibawa juga ya mbak, walaupun seorang wanita tapi malah tambah bagus kalau punya wibawa mbak, itu semua untuk menghilangkan rasa sungkan tadi”.

b. Pimpinan lebih banyak meluangkan waktu untuk mengawasi pegawainya

Untuk mengatasi hambatan yaitu terbatasnya waktu yang dimiliki pimpinan dalam pelaksanaan pengawasan maka sesibuk apapun pimpinan harus meluangkan waktu untuk mengawasi bawahannya. Misalnya tugas-tugas dinas luar kantor yang bisa diwakilkan, dapat pimpinan wakikan pada kepala bagian tertentu untuk melaksanakannya. Hal lain dapat berupa pelaksanaan *briefing* secara rutin (misalnya setiap dua minggu sekali) tidak hanya pada saat-saat ada acara tertentu saja, untuk melakukan evaluasi terhadap hasil kerja pegawai dan dapat melakukan perbaikan jika ada kekeliruan-kekeliruan.

Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Informan V pada wawancara tanggal 25 September 2006 jam 11.15 WIB sebagai berikut :

“Pimpinan harus meluangkan waktunya ya mbak, sesibuk apapun itu bawahan harus diperhatikan dan diawasi sehingga bawahan akan berusaha dengan sungguh-sungguh. Tetapi dalam mengawasi juga harus diberi nasehat-nasehat atau bimbingan-bimbingan agar walaupun tidak diawasi, bawahan tetap bekerja baik”.

Hal senada juga dikemukakan oleh Informan VI pada wawancara tanggal 22 September 2006 jam 08.30 WIB sebagai berikut :

“Untuk mengatasi hambatan waktu tadi ya mbak, pimpinan seharusnya lebih meluangkan waktunya untuk berada di kantor dan sering mengadakan *briefing*, dengan *briefing* yang rutin pegawai akan dapat mengemukakan apa saja kesulitan mereka dalam melakukan pekerjaan sehingga pimpinan dapat mengevaluasi dan memberikan bimbingan serta jalan keluar dari permasalahan tersebut. Dengan komunikasi pula dapat ditentukan pula Tupoksi dari masing-masing jabatan sehingga ada *job description* yang jelas diantara para pegawai”.

Dari data-data diatas dapat dijelaskan bahwa upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan adalah dengan sikap tegas dari pimpinan dan juga pimpinan harus meluangkan sedikit waktunya untuk mengawasi bawahannya walaupun dalam kondisi sesibuk apapun.

C. Temuan Studi Yang Dihubungkan Dengan Kajian Teori

Pengawasan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang atau sudah dilakukan berjalan sesuai dengan rencanayang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, perlu diterapkan pengawasan yang baik yaitu pengawasan yang dilakukan untuk membimbing, mendidik pegawai dan tanpa melukai perasaan pegawai. Permasalahan yang terjadi di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah apakah pengawasan yang dilakukan sekarang berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Untuk lebih jelasnya berikut ini disajikan temuin studi yang dihubungkan dengan teori yang terdiri dari : peranan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, hambatan yang dihadapi dalam pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta dan cara mengatasi hambatan dari pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut :

1. Peranan Pengawasan

Dari hasil wawancara dengan para informan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta, secara keseluruhan berpendapat bahwa bahwa pengawasan itu memang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Hal tersebut telah dijabarkan dengan jelas beserta alasan-alasan yang sudah jelas pula di bagian sebelumnya.

Peranan pengawasan adalah untuk mengetahui kekeliruan atau kesalahan sedini mungkin dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga akan dapat diketahui diawal, hal ini untuk memudahkan dalam melakukan perbaikan terhadap kesalahan atau penyimpangan tersebut. Peranan yang lain adalah Untuk mengetahui, apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Djati Julistriarsa dan John Suprihanto (1998:102) bahwa peranan pengawasan adalah:

- a. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan, artinya bahwa pengawasan yang baik adalah suatu pengawasan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai bentuk penyimpangan, kesalahan ataupun penyelewengan.
- b. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, artinya dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan

2. Pelaksanaan Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta ini dilakukan oleh kepala dinas/pimpinan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta. Disamping itu pengawasan yang digunakan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah pengawasan yang sering digunakan dilingkungan pemerintahan diantaranya pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan structural.

Sementara itu cara pengawasan yang diterapkan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta ini dilakukan dengan berbagai cara yaitu dengan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Hal tersebut seperti dalam teori yang dikemukakan oleh Sudibyo Triatmojo (2000:13) bahwa pengawasan memiliki beberapa jenis berdasarkan berbagai sudut pandang yang berbeda, yaitu:

- a. Jenis pengawasan menurut cara melaksanakan pengawasan
 - 1) Pengawasan langsung
Adalah pengawasan yang dilaksanakan ditempat kegiatan berlangsung, misal mengadakan inspeksi mendadak (Sidak) dan pemeriksaan.
 - 2) Pengawasan tidak langsung
Adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan mengadakan pemantauan dan pengkajian terhadap laporan dari pejabat atau satuan kerja yang bersangkutan, aparat pengawas fungsional, pengawasan legislatif maupun pengawasan masyarakat.

- b. Jenis pengawasan menurut subyek yang melaksanakan pengawasan
 - 1) Pengawasan melekat (Waskat)
Adalah pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang dipimpinnya.
 - 2) Pengawasan fungsional (Wasnal)
Adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang tugas pokoknya melakukan pengawasan, misal: Itjen, Itwilprop/kodya/kab, BPKP, Bepeka.
 - 3) Pengawasan legislatif (Wasleg)
Adalah pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat di pusat maupun Daerah, pengawasan ini merupakan pengawasan politik.
 - 4) Pengawasan masyarakat (Wasmas)
Adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, misal berupa surat pengaduan maupun berita yang dimuat dalam media massa.

3. Hambatan-hambatan Dalam Pelaksanaan Pengawasan

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan tentunya kita pernah mengalami suatu hambatan yang besar maupun kecil. Begitu juga dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta ini juga mempunyai hambatan-hambatan yaitu :

a. Adanya budaya ewuh pekewuh (bahasa jawa)/sungkan

Karena hubungan antara pimpinan dan pegawainya sudah sangat dekat dan akrab sehingga pimpinan segan untuk mengawasi pegawainya dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Dan juga mungkin karena Kepala Dinas adalah seorang wanita, seperti yang dikatakan oleh banyak orang bahwa wanita itu lebih halus dan menggunakan segala sesuatunya dengan perasaan sehingga ada rasa segan untuk menegur pegawai yang kurang menyelesaikan tugasnya dengan baik

b. Terbatasnya waktu dalam pelaksanaan pengawasan

Untuk melakukan pengawasan dibutuhkan waktu yang tidak sedikit dan frekuensi yang sering agar pelaksanaan pengawasan dapat efektif dan

maksimal. Kurangnya waktu yang dimiliki pimpinan untuk melakukan pengawasan dikarenakan pimpinan tidak hanya bekerja di kantor saja, tetapi juga harus melaksanakan tugasnya diluar kantor bahkan sampai keluar kota.

4. Upaya Untuk Mengatasi Hambatan Dalam Pelaksanaan Pengawasan

Dengan adanya hambatan-hambatan tersebut di atas, maka harus dicari cara penyelesaiannya. Berikut ini adalah cara-cara untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta yaitu :

- a. Pimpinan harus tegas dalam pelaksanaan pengawasan dengan tidak membeda-bedakan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain dan tidak mengurangi rasa hormat terhadap para bawahannya.
- b. Pimpinan lebih banyak meluangkan waktu untuk mengawasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan kepada masing-masing pegawai, walaupun sesibuk apapun pimpinan harus meluangkan waktu untuk mengawasi bawahannya. Misalnya tugas-tugas dinas di luar kantor yang bisa diwakilkan, dapat pimpinan wakikan pada kepala bagian tertentu untuk melaksanakannya. Hal lain dapat berupa pelaksanaan *briefing* secara rutin untuk melakukan evaluasi terhadap hasil kerja pegawai dan dapat melakukan perbaikan jika ada kekeliruan-kekeliruan.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Simpulan

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

1. Peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah :

a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dengan pengawasan akan dapat diketahui sejauh mana rencana yang sudah dibuat itu dilaksanakan oleh para pegawai, apakah sudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Untuk mengetahui kekeliruan sedini mungkin dalam pelaksanaan kegiatan. Dengan adanya pengawasan lebih mudah untuk mengetahui adanya kesalahan/kekeliruan yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan sejak awal, dengan diketahuinya kesalahan-kesalahan tersebut akan memudahkan untuk melakukan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan tersebut. Sehingga kesalahan yang sama tidak akan terulang.

c. Untuk mengetahui capaian kerja para pegawai apakah sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan diharapkan para pegawai akan sadar dan melaksanakan dengan baik tugas pokok dan fungsinya tersebut.

2. Pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah

a. Pengawasan dilakukan oleh Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta

Pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan dilakukan oleh

Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta tetapi untuk lebih efektif, para staf diawasi oleh Kepala Sub Dinasnya masing-masing.

- b. Pengawasan yang berlangsung di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung (rutin, berkala, tidak berkala/mendadak), pengawasan yang diterapkan di instansi pemerintahan (pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan struktural).
3. Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah sebagai berikut :
 - a. Adanya budaya ewuh pekewuh (bahasa Jawa)/sungkan
Karena hubungan antara pimpinan dan pegawainya sudah sangat akrab sehingga pimpinan segan untuk mengawasi pegawainya dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Dan juga mungkin karena Kepala Dinas adalah seorang wanita, seperti yang dikatakan oleh banyak orang bahwa wanita itu lebih halus dan menggunakan segala sesuatunya dengan perasaan sehingga ada rasa segan untuk menegur pegawai yang kurang menyelesaikan tugasnya dengan baik
 - b. Terbatasnya waktu untuk melakukan pengawasan
Untuk melakukan pengawasan dibutuhkan waktu yang tidak sedikit dan frekuensi yang sering agar pelaksanaan pengawasan dapat efektif dan maksimal. Terbatasnya waktu yang dimiliki pimpinan untuk melakukan pengawasan dikarenakan pimpinan yang tidak hanya mengawasi pegawainya saja.
 4. Upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah sebagai berikut :
 - a. Pimpinan harus bisa bersikap tegas. Pimpinan tidak boleh membedakan antara pegawai yang diawasinya walaupun ada hubungan yang baik diantara mereka dengan menghilangkan rasa segan tetapi tetap menghormati pegawainya.

- b. Pimpinan lebih banyak meluangkan waktu untuk mengawasi pegawainya, walaupun sesibuk apapun pimpinan harus meluangkan waktu untuk mengawasi bawahannya.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas maka selanjutnya dikemukakan implikasi hasil penelitian. Implikasi hasil penelitian ini dapat berupa dampak teoritis terhadap usaha pengembangan ilmu pengetahuan atau penelitian dan penerapannya secara praktis dalam pemecahan masalah penelitian. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa pada dasarnya pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta terhadap para pegawainya sudah baik meskipun masih ada hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Maka hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dan masukan bagi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta untuk lebih mengoptimalkan pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai-pegawainya.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi para pengembang teori mengenai perencanaan pengawasan dan manajemen sumber daya manusia.

C. Saran

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

1. Bagi Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta :
 - a. Hendaknya Kepala Dinas lebih tegas dalam mengawasi dan memberikan sanksi kepada pegawai yang benar-benar melanggar peraturan yang berlaku dan memberikan *reward* (penghargaan) kepada pegawai yang berprestasi. Misalnya terhadap pegawai yang melanggar peraturan pegawai tersebut dimutasi atau dipindahkan kebagian yang lebih rendah, sedangkan pegawai yang berprestasi dapat dipromosikan kejabatan yang lebih tinggi lagi.

- b. Hendaknya Kepala Dinas secara rutin meluangkan waktunya untuk mengadakan *briefing* dengan para pegawai setiap dua minggu sekali pada pertengahan bulan dan pada akhir bulan agar selalu terjalin komunikasi antara atasan dan bawahan.
2. Bagi para pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Hendaknya para pegawai sadar, mengerti, memahami dan memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap Tupoksinya masing-masing yang sudah dijabarkan dalam Pedoman Uraian Tugas Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta sehingga akan berusaha bekerja semaksimal mungkin walaupun tanpa ada pengawasan dari pimpinan.
3. Bagi peneliti lain
Walaupun penelitian ini sudah dilakukan secara maksimal namun tidak menutup kemungkinan masih adanya beberapa kekurangan. Peneliti lain dapat mengkaji ulang penelitian ini dengan menggunakan teknik penelitian dan variable yang berbeda misalnya: semangat kerja, prestasi kerja serta kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Sujak. 1990. *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: CV Rajawali.
- Alex Nitisemito. 1986. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Anonymous. 2003. *Pedoman Penulisan Skripsi*. FKIP UNS Surakarta.
- Cholid Narbuko & Abu Achmadi. 1999. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Djati Julistriarsa & John Suprihanto. 1998. *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*. Yogyakarta : BPF
- Gibson James L. dkk. 1994. *Organisasi & Manajemen : Perilaku Struktur Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Hadari Nawawi & Mimi Martini. 1996. *Penelitian Terapan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- _____. 1994. *Ilmu Administrasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Hadari Nawawi. 1993. *Pengawasan Melekat*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Ibnu Syamsi. 1994. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Bina Aksara.
- Manullang, M. 2002. *Manajemen*. Yogyakarta : UGM Press.
- Moekijat. 1983. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Alumni.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muh. As'ad. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : GPPT UGM.
- Nazir, M. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sarwoto. 1990. *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sondang Siagian P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2002. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.

- _____. 1995. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE
- Soetardi. 2005. *Penelitian Kualitatif dan Penelitian Tindakan*. Surakarta : UNS Press.
- Soewarno Handayaniingrat. 1997. *Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Sudibyo Triatmodjo. 2000. *Sistem Pengawasan*. Jakarta : LAN.
- Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Sutopo, HB. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press.
- T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.

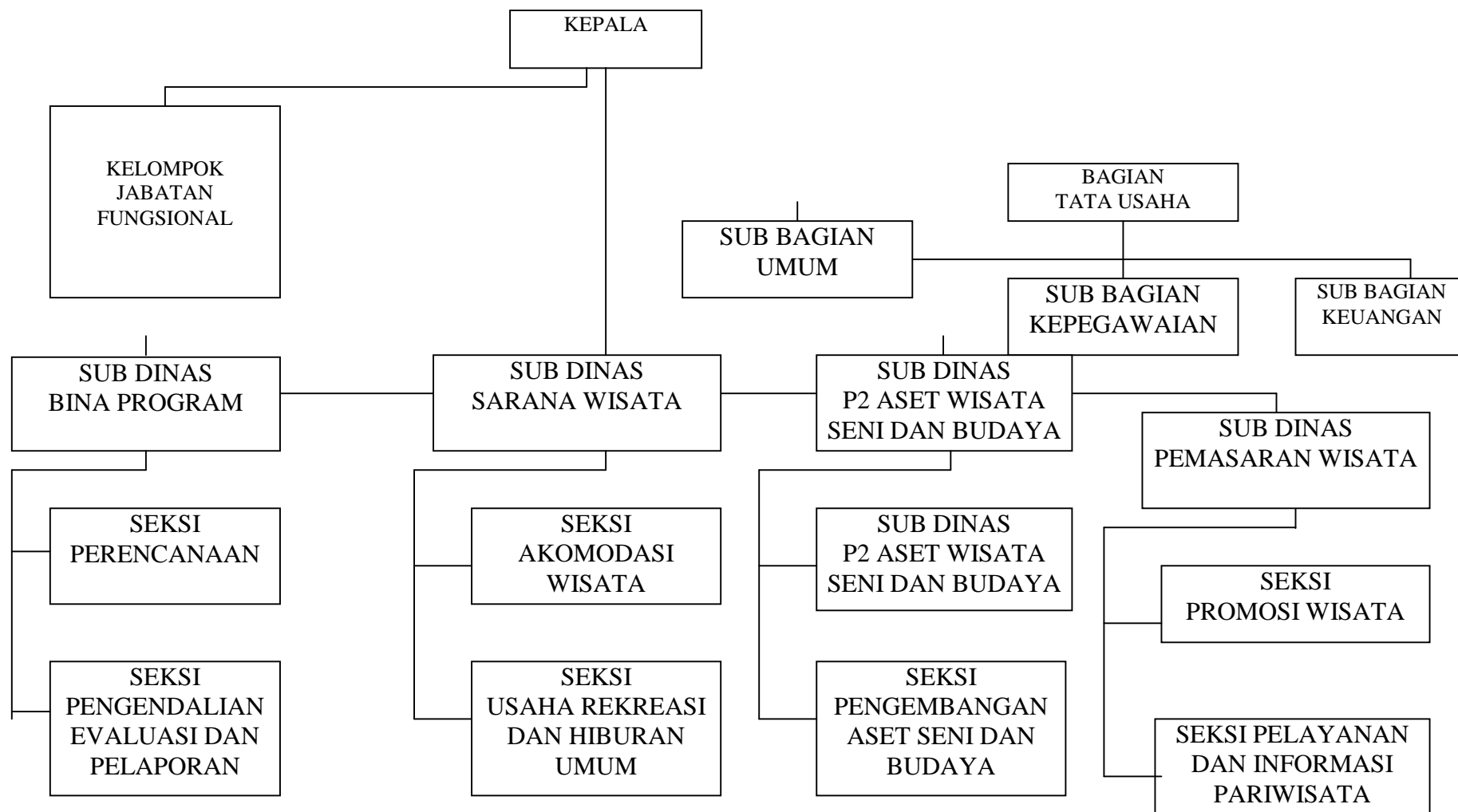
LAMPIRAN

Lampiran 1

Jadwal Penelitian

	Tahun 2006					
	Juni	Juli	Agust	Sept	Okt	Nov
Persiapan						
1. Penyampaian Proposal						
2. Perijinan						
3. Penyusunan Landasan Teori						
4. Menyusun Daftar Pertanyaan						
Pelaksanaan Penelitian						
1. PenyimpulanData						
2. Analisis Data						
Penyusunan Laporan						
1. Penulisan laporan						
2. Ujian						

Struktur Organisasi Dinas Pariwisata Seni dan Budaya



Sumber : Peraturan Daerah Kota Surakarta Nomor 6 Tahun 2001

Lampiran 3

PEDOMAN WAWANCARA

1. Menurut Anda apakah pengawasan itu penting untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai?
2. Bagaimana pelaksanaan pengawasan Di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta ini?
3. Pengawasan seperti apa yang diterapkan disini untuk meningkatkan efektivitas kerja para pegawainya?
4. Kapan saja pengawasan terhadap para pegawai dilakukan?
5. Apakah pimpinan sering datang untuk melakukan Sidak (inspeksi mendadak)?
6. Bagaimana kemampuan dari pimpinan yang melakukan pengawasan, apakah pimpinan itu bisa menjadi pembimbing/hanya melihat kesalahan yang dibuat oleh para pegawainya?
7. Apakah sering dibuat laporan secara berkala terhadap hasil kerja para pegawai?
8. Menurut pendapat Anda apakah ada Faktor-faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan? Apa saja?
9. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut?

Lampiran 4

Jumlah Pegawai menurut Satuan Kerja

No	Satuan Kerja	Jumlah	Prosentase
1.	Kepala Dinas	1	1,25 %
2.	Kepala Bagian Tata Usaha	1	1,25 %
3.	Kepala Sub Bagian	3	3,75 %
4.	Kepala Sub Dinas	4	5 %
5.	Ka Sie	8	10 %
6.	Staf Sub Bag. Tata Usaha	9	11,25 %
7.	Staf Sub Dinas P2 A	4	5 %
8.	Staf Sub Dinas Sarana	4	5 %
9.	Staf Sub Dinas Pemasaran	5	6,25 %
10.	Staf Sub Dinas Bina Program	41	51,25 %
11.	Kelompok Jabatan Fungsional	-	-
	Jumlah	80	100%

Sumber : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta (Juni 2006)

Lampiran 5

Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	Pasca Sarjana	1	1,25 %
2.	Sarjana	38	47,5 %
3.	Sarjana Muda	6	7,5 %
4.	SLTA	17	21,25 %
5.	SLTP	2	2,5 %
6.	SD	16	20 %
	Jumlah	80	100 %

Sumber : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta (Juni 2006)

Lampiran 6

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan I
Jabatan : Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 27 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Disini yang melakukan pengawasan tentu saja pimpinan tertinggi, dalam hal ini Kepala Dinas ya mbak. Tapi untuk mengawasi seluruh pegawai atau staf dan seluruh pelaksanaan pekerjaannya tidak mungkin karena tugas saya nggak Cuma mengawasi saja mbak, karena kan sering ada tugas-tugas diluar juga, jadi saya limpahkan ke Kasubdin-kasubdin untuk mengawasi staf-stafnya sendiri. Sehingga itu dapat dinamakan secara tidak langsung ya mbak saya mengawasi, dan nanti itu diwujudkan dengan hasil laporan kerja”.

Dari hasil wawancara dengan Informan I tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta dilakukan oleh pimpinan tertinggi yaitu Kepala Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta. Tetapi untuk mengawasi seluruh pegawai atau staf di masing-masing bagian dilaksanakan oleh Kepala Bagiannya masing-masing.

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan II
Jabatan : Kasubdin Sarana Wisata
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 27 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Menurut saya, pengawasan itu sangat penting ya mbak untuk meningkatkan efektivitas kerja para pegawai. Dengan pengawasan dapat diketahui capaian kerja para pegawai dengan diketahuinya tingkat kinerja dan produktivitas dan potensinya agar dapat dipertahankan di samping untuk ditingkatkan. Dengan pengawasan akan dapat diketahui juga apakah akan dapat diketahui juga apakah pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Di samping itu pengawasan juga akan dapat mengetahui suatu kekeliruan/kesalahan sedini mungkin”.

Dari hasil wawancara dengan Informan II tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa kegiatan pengawasan itu sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja para pegawai. Karena dengan pengawasan dapat diketahui tingkat kerja, produktivitas, efektivitas kerja dan potensinya agar bisa dipertahankan kalau itu sudah baik dan akan dapat ditingkatkan bila itu masih kurang. Dengan pengawasan pula akan diketahui juga apakah pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan juga akan dapat mengetahui suatu kekeliruan/kesalahan sedini mungkin.

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan III
Jabatan : Kasubdin Bina Program
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 27 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Secara normatif atau sesuai dengan norma pengawasan di instansi pemerintahan ya mbak yang diterapkan disini adalah pengawasan melekat, pengawasan fungsional, dan pengawasan struktural. Pengawasan melekat yaitu pengawasan yang dilakukan setiap atasan pada masing-masing jabatan struktural, pengawasan fungsional yaitu pengawasan terhadap tugas dan fungsi masing-masing jabatan, yang terakhir pengawasan struktural yaitu pengawasan yang dilakukan berdasarkan hierarki jabatannya”.

Dari hasil wawancara dengan Informan III tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa pelaksanaan pengawasan yang diterapkan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah sesuai dengan norma pengawasan di instansi pemerintahan yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan struktural. Pengawasan melekat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh setiap atasan pada masing-masing jabatan struktural. Pengawasan fungsional yaitu pengawasan terhadap tugas dan fungsi masing-masing jabatan. Sedangkan pengawasan struktural adalah pengawasan yang dilakukan berdasarkan hierarki jabatannya.

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan IV
Jabatan : Kasubdin Pemasaran
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 26 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Ada ya mbak hambatan dalam kegiatan pengawasan disini. Yang pertama, adanya beban psikologis dari pimpinan apabila yang bersangkutan tidak konsekuen dan konsisten dalam menjalankan fungsi pengawasannya. Yang kedua, rasa *ewuh pekewuh* atau segan yang tidak beralasan karena pimpinan dengan yang dipimpin itu hubungannya sudah sangat dekat ya mbak, sehingga apabila bawahan melakukan penyimpangan dalam pekerjaannya pimpinan merasa segan untuk menegurnya”.

Dari hasil wawancara dengan Informan IV tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah adanya beban psikologis dari pimpinan, maksudnya pimpinan harus selalu konsekuen dan konsisten dalam menjalankan fungsi pengawasan. Hambatannya yang lainnya adalah adanya rasa segan dari pimpinan kepada bawahannya, ini dikarenakan hubungan antara pimpinan dan bawahan sudah sangat dekat.

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan V
Jabatan : Kasie URHU
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 25 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Pimpinan harus mempunyai sikap tegas dan harus punya wibawa juga ya mbak, walaupun seorang wanita tapi malah tambah bagus kalau punya wibawa mbak, itu semua untuk menghilangkan rasa sungkan tadi”.

Dari hasil wawancara dengan Informan V tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah dengan sikap tegas dan berwibawa dari pimpinan. Hal-hal tersebut mungkin akan dapat menghindari hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan.

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan VI
Jabatan : Staf Tata Usaha
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 22 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Betul sekali mbak, pengawasan itu sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Kalau nggak diawasi nanti semauanya sendiri. Karena dengan adanya pengawasan bisa terjadi optimalisasi pekerjaan, maksudnya masing-masing pegawai akan sadar terhadap Tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya masing-masing”.

Dari hasil wawancara dengan Informan VI tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa kegiatan pengawasan itu sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Kalau pegawai tidak diawasi oleh pengawas atau pimpinan, mereka akan bekerja semauanya sendiri sehingga suatu pekerjaan tidak akan terlaksana dengan baik. Dengan adanya pengawasan akan ada optimalisasi pekerjaan, ini dimaksudkan bahwa pegawai akan sadar terhadap tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan VII
Jabatan : Staf Bina Program
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 25 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Pengawasan yang dilakukan disini ada beberapa cara ya mbak, ada pengawasan yang dilakukan langsung, tidak langsung, rutin, berkala dan mendadak/tidak berkala. Disini harus mengisi absen tiap hari dan harus minta ijin kalau ada kepentingan pribadi pada saat jam kerja. Bentuk pengawasan yang lain, dibuat laporan hasil kerja tiap kita mendapat tugas/pekerjaan biasanya bisa mendadak, bulanan maupun tahunan pokoknya dalam periode tertentu gitu. Oiya mbak disini juga diadakan briefing tiap dua minggu sekali, tapi kalo kalau lagi ada pekerjaan banyakdan para pegawai sibuk kadang-kadang briefingnya sebulan sekali”.

Dari hasil wawancara dengan Informan VII tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa pengawasan yang digunakan Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah pengawasan langsung, tidak langsung (rutin, berkala, tidak berkala/mendadak). Pengawasan langsung dilakukan dengan pimpinan datang langsung ketempat para pegawai bekerja. Sedangkan pengawasan tidak langsung dilakukan dengan berbagai cara yakni para pegawai mengisi absent/daftar hadir setiap hari dan harus meminta ijin kalau ingin keluar kantor pada saat jam kerja. Sedangkan bentuk pengawasan yang lain adalah dengan laporan-laporan hasil kerja baik jangka waktu tertentu maupun mendadak.

FIELD NOTE

Sumber Data : Informan VIII
Jabatan : Staf Keuangan
Lokasi Penelitian : Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta
Tanggal : 25 September 2006
Pewawancara : Sri Palupi

HASIL WAWANCARA

“Hambatannya mungkin karena waktu ya mbak, pekerjaan pimpinan itu sangat banyak, tidak hanya dikantor saja tapi juga diluar kantor bahkan luar kota. Jadi pelaksanaan pengawasan tidak bisa berjalan dengan baik dan ini akan berakibat para pegawai kurang efektif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya”.

Dari hasil wawancara dengan Informan VIII tersebut maka dapat ditangkap oleh peneliti bahwa hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah faktor waktu. Karena pimpinan waktunya banyak digunakan untuk tugas dinas diluar kantor sehingga tidak dapat selalu mengawasi bawahannya pada saat bekerja.