



PENGARUH PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG  
TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS  
BAWAHAN PADA KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG

**S K R I P S I**

Dilakukan Guna memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)

Jurusan Ilmu Administrasi

Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Pada

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

Oleh :

**Santy Suryaningtyas**

NIM ; 950510201142

**Pembimbing**

Drs. Radlia Kemal Widjadi, S.U

NIP. 130239047

Dosen Pembimbing

Drs. Budlyono, MSi

NIP. 131832304

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

2000

Kel. : Bilik Perbukitan	KLAS
Tarikh : 03 NOV 2000	658.409
No. Induk : 1083225 / 2000	SUR
	f

**Motto :**

❖ Katakanlah : "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui? Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran. (Q.S : 9, Az-Zumar : 9)

❖ Akal budi tanpa pengetahuan adalah laksana tanah yang diolah, atau laksana raga manusia yang kekurangan makanan.

(Kahlil Gibran)

❖ Aku tidak takut hari esok  
Karena aku telah melewati hari kemarin  
Dan aku cinta hari ini

(Santy)

Dengan penuh puji syukur kepada Allah SWT skripsi ini kupersembahkan untuk :

♥ Orang – orang yang selalu disampingku selama gelap dan terang  
dalam kehidupanku

✿ **Orang tuaku :**

Ibu Hj. Lilik Sunaryati dan Bapak Sugeng Suryanto

Ibu Hj. Dra. Wartinah Kamal,MM (alm) dan Bapak H. Kamaludin BSc.

Eyang Hj. Siti Sundari

✿ **Aa'ku**

Rahmad Arifudin, SE

✿ **Saudara-saudaraku**

Haidar AB Baswedan

Galih Ardianto

Karima Gemala Sari

♥ **Almamaterku Universitas Jember**

**PENGESAHAN**

Telah diterima dan Dipertahankan  
di Depan Tim Penguji Skripsi Guna Memenuhi  
Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER  
PADA

Hari : Selasa  
Tanggal : 26 September 2000  
Jam : 10.00 – 12.00 WIB

**Tim Penguji**

Ketua

(Prof.Drs.Toekidjan PS)

Sekretaris

(Drs. RK Widjadi, SU)

Anggota Penguji :

1. Drs. Budiyo, Msi
2. Dra. Inti Wasiati
3. Dra. Anastasia M, Msi

Mengetahui

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

Dekan



(Prof. Drs. H. Bariman )  
NIP.130 350 769

### KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT atas berkat limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, tugas penyusunan skripsi dengan judul **"PENGARUH PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS BAWAHAN DI KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG"**, guna memenuhi salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Sosial Strata Satu (S1) di FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS JEMBER dapat terselesaikan dengan baik.

Berbagai dukungan dan bantuan dari banyak pihak sangat berharga dan berarti dalam penyusunan skripsi ini. Untuk itu penulis sampaikan terima kasih yang tulus dan sedalam-dalamnya, terutama kepada :

1. Kedua orang tuaku Ibu Hj.Lilik Sunaryati dan Bapak Sugeng Suryanto.
2. Keluarga Jakarta Ibu Dra. Hj. Wartinah Kamal, MM (alm) dan Bapak H.Kamaludin, Bsc.
3. Bapak Drs. Radlia Kemal Widjadi,S.U selaku dosen pembimbing dan Bapak Drs. Budiyo, Msi selaku asisten dosen pembimbing, yang dengan begitu sabar dan penuh perhatian memberikan bimbingan dan dorongan yang sangat berarti dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Anwar, Msi selaku dosen wali.
5. Bapak Prof.Drs. H. Bariman selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
6. Bapak Drs. Agus Budiharjo,Msi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
7. Bapak Drs. Budiyo, Msi selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
8. Bapak Drs. M.Affandi Selaku Kepala Kantor Pemda Kabupaten Jombang beserta staf yang dengan ketulusan dan penuh kesabaran membantu penulis dalam memperoleh data.
9. Bapak Drs. Gatot Kartono Hadi selaku Setwilda Kabupaten Jombang.

10. Ibu Murtini Baidlowi, S.H, alumni Universitas Jember yang banyak membantu penulis selama penelitian di kantor Pemda Kabupaten Jombang.
11. Bapak dan Ibu dosen dan Asisten beserta segenap unsur civitas akademika di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
12. Sahabat-sahabatku yang mengisi hari-hariku dan menjadikanku seorang manusia dewasa, yang memberikan bantuan dengan tulus.
13. Rekan-rekanku di AN '95 yang telah memberikan ilmu-ilmunya kepada penulis dengan hati yang tulus, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu terima kasih untuk ilmu yang sangat berarti.
14. Rekan-rekan Jubung 74.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tidak banyak yang bisa dilakukan untuk membalas budi kebaikan yang begitu besar. Semoga Allah SWT membalas budi baik tersebut dengan balasan jauh lebih baik. Penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak dan semoga Allah SWT meridloi apa yang menjadi harapan kita semua.

Jember, September 2000

Penulis

## DAFTAR TABEL

TABEL	Hal
I. PROGRAM KERJA DAN REALISASI KERJA KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG .....	6
II. DAFTAR KEGIATAN PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG DI KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG .....	12
III. DATA PEGAWAI MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN .....	50
IV. DATA PEGAWAI MENURUT JENIS GOLONGAN .....	50
V. DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG MELALUI PEMANTAUAN (X1) .....	53
VI. DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG MELALUI PEMERIKSAAN (X2) .....	55
VII. DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG MELALUI EVALUASI (X3) .....	57
VIII. DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP VARIABEL PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG.....	58
IX. DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS BAWAHAN MELALUI KUANTITAS KERJA .....	60
X. DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS BAWAHAN MELALUI KUALITAS KERJA .....	62
XI. DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS BAWAHAN MELALUI EFEKTIVITAS WAKTU.....	64

XII.	DATA SKOR PENGUKURAN JAWABAN TERHADAP VARIABEL EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS .....	65
XIII.	TABEL PERSIAPAN UNTUK MENGETAHUI PENGARUH PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS BAWAHAN.....	66
XIV.	TABEL PROSENTASE JAWABAN RESPONDEN DARI VARIABEL PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG .....	69
XV.	TABEL PROSENTASE JAWABAN RESPONDEN DARI VARIABEL EFEKTIVITAS PELAKSANAAN TUGAS BAWAHAN DI KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG.....	70
XVI.	TABEL ANALISA DATA VARIABEL X DAN Y .....	71

**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN MOTTO .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	14
1.4 Kerangka Teori .....	15
1.5 Konsepsi Dasar.....	20
1.6 Hipotesis .....	27
1.7 Definisi Operasional .....	28
1.8 Metode Penelitian .....	31
<b>BAB II DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN</b>	
2.1 Pengantar .....	37
2.2 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi .....	37
2.3 Struktur Organisasi kantor Pemda Kabupaten Jombang.....	47
<b>BAB III PENYAJIAN VARIABEL PENELITIAN DAN HASIL PENGUKURAN</b>	
3.1 Pengantar .....	51
3.2 Variabel Pengaruh (X) .....	51
3.3 Variabel Terpengaruh (Y) .....	59
<b>BAB IV ANALISA DAN INTERPRETASI DATA</b>	
4.1 Pengantar .....	66
4.2 Analisa dan Interpretasi data tentang Pengaruh Pengawasan Atasan Langsung terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas.....	66

4.3 Analisa dan Interpretasi data tentang Pengaruh Pengawasan  
Atasan Langsung terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas..... 69

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan ..... 74  
5.2 Saran ..... 75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia sebagai makhluk sosial sangat membutuhkan bantuan orang lain. Apalagi dalam kehidupan modern yang semakin membutuhkan kerjasama untuk memenuhi kebutuhan yang semakin kompleks. Kehidupan modern manusia tersebut mendorong manusia untuk menjadi anggota berbagai organisasi yang kesemuanya ditujukan untuk mencapai tujuannya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Hasibuan (1990:10) yaitu :

“Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.”

Organisasi yang dimaksud merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan dari masing-masing orang yang ada dalam suatu organisasi tersebut, mengenai organisasi berikut ini pendapat Sondang P.Siagian (1984:124) :

“Organisasi adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.”

Jadi organisasi merupakan sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan bahwa organisasi adalah wadah kegiatan dari pada orang-orang yang bekerjasama dalam usaha mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan tersebut setiap orang harus jelas wewenang dan tanggungjawabnya, hubungan dan tata kerjanya. (Soewarno Handyaningrat 1984:42)

Tiap-tiap individu di dalam organisasi tersebut berdasarkan persamaan kepentingan dan tujuan, tujuan hanya akan bermanfaat apabila ada keinginan bersama, untuk tujuan organisasi akan dapat dicapai jika didukung oleh sarana dan prasarana serta fasilitas yang menunjang.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut, kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting. Kepemimpinan disini tidak

secara perorangan saja melainkan juga bisa secara kelompok. Dalam kepemimpinan terdapat fungsi, pengikut dan situasi yang merupakan satu kesatuan, sedangkan fungsi dari kepemimpinan itu sendiri adalah bertanggung jawab untuk mengatasi hambatan yang akan menghambat kelancaran dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi, sebagaimana pendapat dari Sondang P. Siagian :

"Sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada kemampuan seorang pimpinan untuk menggerakkan sumber-sumber dan alat-alat sehingga penggunaannya berjalan secara efisien dan efektif (1986:7)"

Maka untuk menjamin keberhasilan dalam menjalankan tugas oleh para bawahan, ini tidak lepas dari peranan pimpinan, dalam hal ini dilakukan oleh seorang pimpinan yang mempunyai peranan strategis bagi kelangsungan hidup organisasi. Sebagai seorang pimpinan harus mempunyai kemampuan dan kecakapan untuk membawa dan mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi dengan disiplin yang tinggi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Sukarno K yang mengatakan sebagai berikut :

"Pimpinan harus menggerakkan, membimbing, dan memberi fasilitas untuk menggairahkan kerja, pada diri pimpinan harus ada unsur mendidik dan mengarahkan ke arah yang sempurna dengan memberi petunjuk-petunjuk (1982 :92)"

Jadi, pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan dan kecakapan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain serta memberi petunjuk pada pencapaian tujuan yang merupakan kebutuhan dari satu situasi, sehingga ia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dan seorang pemimpin harus bisa menjadi teladan dan bisa mendidik serta dapat memberikan gairah kerja pada para bawahan.

Disamping itu pemimpin dituntut untuk mampu mengoreksi cara berfikir dan bertindak dari bawahannya, memberikan motivasi yang positif. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan A.W. Wijaya sebagai berikut :  
"Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia

dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada berperannya pemimpin.”(1985 :131)

Bagaimana seorang pimpinan mempengaruhi dan menggerakkan bawahan sehingga bawahan mau melaksanakan tugas sesuai rencana dan berhasil dengan hasil yang memuaskan, ini merupakan salah satu tugas dari pimpinan, artinya fungsi kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada kemampuan menggerakkan orang lain atau bawahan,serta meluaskan pengaruh dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal ini sesuai dengan kepemimpinan yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan,terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan (Adam I.Indrawijaya,1986:141)

Selain itu bagaimana seorang pemimpin memimpin bawahannya terutama akan dipengaruhi oleh latar belakang, pengetahuan, pendidikan, nilai-nilai dan pengalaman yang dimiliki. Hal ini yang mempengaruhi apakah seorang pemimpin itu sudah menjadi seorang pemimpin yang baik (James F.Stoner,1989 :67).

Berkaitan dengan kelebihan yang dimiliki pemimpin, maka pemimpin harus mampu melaksanakan tugas kepemimpinan dan sanggup membawa kelompok atau organisasi yang dipimpinnya ke arah tujuan yang telah ditetapkan yang akan dicapai.

Setiap pimpinan organisasi atau unit kerja yang sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, akan selalu ingin mengetahui apakah pelaksanaan berbagai peraturan yang berlaku di lingkup tanggungjawabnya telah berjalan sesuai dengan standart atau rencana yang telah ditentukan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, maka pimpinan organisasi melakukan pengawasan atas berbagai kegiatan organisasi tersebut. Kegiatan pengawasan ini merupakan bagian integral dari suatu kegiatan manajemen. Oleh karena itu setiap pimpinan menghasilkan suatu hubungan yang intensif (baik antara pimpinan dan bawahan), sehingga dalam melaksanakan tugas dan pendekatan antara kedua belah pihak akan terjadi dengan baik. Bawahan tidak dapat

melaksanakan tugas dengan baik tanpa adanya pengaruh dari pimpinan, dan sebaliknya, pimpinan tidak dapat berbuat apa-apa tanpa adanya bawahan yang membantu melaksanakan bidang kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor manusia sebagai sumber daya yang sangat penting dan menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi serta untuk mencapai tujuan organisasi dan untuk memperlancar jalannya roda organisasi, faktor sumber daya manusia adalah faktor yang sangat penting dan merupakan faktor potensial.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa suatu organisasi akan dapat mencapai tujuan organisasi karena adanya sekelompok orang yang sedang bekerja sama untuk melaksanakan tugasnya. Namun pelaksanaan tugas tersebut tidak dapat dipungkiri mengalami hambatan dari dalam maupun dari luar, dari faktor eksternal yaitu bila ada perubahan dari pusat, sedang dari faktor internal bisa dari individu anggota organisasi, dan ini merupakan hambatan yang sering ditemui di lapangan yaitu mengenai pelanggaran disiplin kerja pegawai, dan pelaksanaan hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan waktunya, hal ini yang menyebabkan kondisi kerja yang sangat buruk, dan tidak efektifnya pelaksanaan tugas dan pada akhirnya hasil kerja dicapai tidak optimal, yang berarti pula tidak tercapainya tujuan organisasi.

Demikian halnya dengan keberadaan kantor Pemda Kabupaten Jombang sebagai organisasi pemerintah, maka organisasi ini akan selalu berusaha untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat secara berhasil guna dan berdaya guna.

Sebagaimana dimaklumi bahwa terbentuknya Pemda berpangkal tolak dari pasal 18 UUD 1945 yang menyatakan Indonesia dibagi atas daerah besar dan kecil dengan bentuk susunan pemerintahannya ditetapkan dengan Undang-Undang. Sedangkan di dalam Undang-Undang No.22 tahun 1999, Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah beserta perangkat daerah Otonom yang lain sebagai badan eksekutif daerah.

Di dalam meningkatkan pembangunan daerah, keberadaan kantor Pemda sebagai penyelenggara pemerintahan dan pembangunan di daerah Kabupaten sangat diperlukan, oleh karena itu pendayagunaan aparatur negara sangat penting, karena dalam pelaksanaan kegiatan kesatuan organisasi dan administrasi pemerintahan pada umumnya sangat bergantung pada kemampuan para pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Sebagaimana yang terdapat dalam pasal 3 ayat 1 Undang-Undang No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menjelaskan bahwa :

“Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan.”

Mengingat arti penting kantor Pemda Kabupaten Jombang tersebut dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan sebagai organisasi pemerintah, maka keefektivan pelaksanaan tugas pegawainya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu ditelaah secara sistematis dan serius.

Berdasarkan observasi pendahuluan yang penulis lakukan berkenaan dengan efektivitas pelaksanaan tugas di kantor Pemda Kabupaten Jombang, pencapaian hasil kerja pada dasarnya telah dapat tercapai dengan baik, namun masih perlu adanya peningkatan. Selanjutnya kan penulis sajikan mengenai data-data tentang program kerja dan realisasi pelaksanaan tugas di kantor Pemda Kabupaten Jombang yang tersusun dalam evaluasi hasil kerja Tribulan II Tahun Anggaran 1999/2000.

**TABEL.1 PROGRAM KERJA DAN REALISASI KERJA  
KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG  
TAHUN ANGGARAN 1999/2000**

Bagian	Pelaksanaan Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Target	Realisasi
Tata Pemerintahan	Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan rehabilitasi	Juli-Sept 1999	100%	75%
Pemerintahan Desa	Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan aparat Pemerintah Desa	Juli 1999-Maret 2000	100%	88%
	Memantapkan program kerja Pemerintah Desa	Juli-Sept 1999	100%	97%
Ketertiban	Memberikan pengarah dan petunjuk terhadap PK-5 tentang lokasi penjualan dan Abang Becak tentang penggunaan jalur hijau	Juli-Sept 1999	100%	81%
Hukum	NIHIL		100%	1%
Perkonomian	Pembagian tugas disesuaikan dengan disiplin ilmu dari masing-masing staf	Sept 1999	100%	80%
	Menugaskan staf untuk mengikuti kursus kepariwisataan	Agustus 1999	100%	50%
	Menugaskan staf untuk mengikuti tes yang diselenggarakan dalam rangka pengajuan kenaikan pangkat istimewa berdasarkan penyesuaian ijazah	Agustus 1999	100%	97%
Penyusunan Program	Penyempurnaan sistem administrasi sesuai dengan kebijakan yang baru	Sept 1999	100%	75%
	Pembuatan jadwal kegiatan proyek	Agt-Sept 1999	100%	47%
	Pelaksanaan evaluasi pelaksanaan proyek	Sept 1999	100%	60%
Sosial	Peningkatan kualitas mental spiritual karyawan melalui kegiatan pengajian rutin bulanan, kegiatan Jum'atan maupun bidang agama lainnya	Apr-Maret2000	100%	75%
	Karyawan diharapkan mengembangkan aplikasi dari sitem pembinaan mental spiritual yang diberikan	Apr-Maret2000	100%	51%
Lingkungan Hidup	Penajaman program kerja tahunan	Apr-Maret2000	100%	50%
	Membekali pengetahuan dan ketrampilan anggota KPSA	Agt-Des 1999	100%	55%
Kepegawaian	Pendataan PNS yang akan kenaikan gaji berkala periode Juli,Agt,Sept 99 dan penyelesaian BKKP periode Okt 99	Juli-Agt 1999	100%	100%
	Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai melalui program Diklat perjenjangan dan berbagai teknik fungsional	Agt-Sept 1999	100%	80%
Keuangan	Menyusun Draft perubahan APBD II th 1999/2000	Agust 1999	100%	73%
	Penyusunan Daftar Kutipan APBD II Bagian Tribulan II Th1999/2000	Agust 1999	100%	70%
Organisasi	Penyempurnaan laporan kegiatan pelaksanaan proyek/program kerja baik ke Bupati Kepala	Des 1999	100%	69%

	Kabupaten maupun Gubernur Kepala Propinsi			
Hubungan Masyarakat	Melaksanakan inventarisasi dan dokumentasi serta distribusi bahan-bahan informasi	Des 1999	100%	67%
	Memasyarakatkan budaya Tertib dan Budaya Kerja melalui Gerakan Disiplin Nasional melaksanakan pekerjaan dan melaporkan hasilnya	Sept99-Maret2000	100%	71%
Perlengkapan	Setiap pegawai harus melaporkan tentang pengadaan barang	Tiap bulan	100%	65%
Umum	Menertibkan surat menyurat di lingkungan kantor Pemda Kabupaten Jombang sesuai Prinsip Satu Pintu	Sept 1999	100%	90%
	Membuat surat-surat yang dibutuhkan untuk pencairan dana maupun kegiatan monitoring	Juli-Des 1999	100%	100%

Sumber : Data Kantor Pemda Kabupaten Jombang (data diolah)

Dari data tersebut diatas dapat dilihat bahwa banyak program kerja yang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal tersebut bila ditelusuri permasalahan yang ada adalah kurangnya disiplin kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga waktu yang ada terbuang sia-sia sehingga pelaksanaan tugasnya menjadi tidak efektif. Hal ini tentu saja membutuhkan pemecahan, disini peranan pimpinan dituntut untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Tindakan yang dapat dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah melakukan pembenahan fungsi-fungsi manajemen yang lebih baik. Menurut Handyaningrat (1989:120) bahwa, "Fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pembagian kerja, pembinaan pegawai, motivasi, koordinasi dan pengawasan merupakan faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi."

Salah satu fungsi dari manajemen adalah pengawasan/controlling. Pengawasan atau controlling adalah fungsi yang sangat penting untuk pelaksanaan suatu manajemen, karena tanpa pengawasan, maka organisasi, perencanaan dan pelaksanaan tugas kemungkinan tidak akan berjalan baik, karena dalam pelaksanaan tugas diperlukan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam suatu organisasi tertentu.

Untuk menjamin pelaksanaan pekerjaan, kecuali mempunyai fungsi korektif, pengawasan juga mempunyai pengaruh terhadap sikap mental

para bawahan sebagai pelaksana dari pekerjaan. Hal ini seperti diungkapkan oleh Handayani (1988:189) sebagai berikut :

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

Sedangkan macam-macam pengawasan menurut Hadari Nawawi :

1. Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh aparatur pemerintahan di bidang pengawasan dalam membantu presiden sebagai administrator pemerintahan tertinggi dalam pengendalian Administrasi Negara. Dengan kata lain fungsi pengawasan dilakukan oleh badan/organisasi/unit kerja yang volume dan beban kerja/tugas pokoknya di bidang pengawasan. Pengawasan yang dilakukan oleh badan ini terhadap aparatur pemerintahan dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan disebut pengawasan dari luar (ekstern)
2. Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh setiap atasan langsung terhadap bawahannya dalam mewujudkan manajemen yang sehat di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing. Pengawasan ini disebut pengawasan atasan langsung sebagai pelaksana fungsi melekat (intern)<sup>7</sup>(1989:5)

Dalam kenyataannya, setiap pimpinan organisasi/unit kerja akan selalu ingin dan berusaha mengetahui keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan berbagai kegiatan dalam lingkup tanggung jawabnya. Berusaha mengetahui apakah semua kegiatan sudah berlangsung sesuai dengan perencanaan, peraturan-peraturan yang berlaku dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah digariskan sebelumnya.

Dalam pelaksanaan kegiatan satuan organisasi administrasi pemerintahan pada umumnya, maka setiap atasan memikul kewajiban untuk melakukan pengawasan terhadap bawahannya, yakni dalam menjalankan fungsi Pengawasan Melekat. Fungsi Pengawasan melekat yang dilakukan pejabat yang mempunyai tugas pengawasan yang melekat pada fungsinya. Pada pokoknya Pengawasan Atasan Langsung yang dilaksanakan dengan menjalankan pengawasan melekat merupakan fungsi

dilaksanakan dengan menjalankan pengawasan melekat merupakan fungsi manajemen seorang manajer, seorang pimpinan yang harus dilakukan disamping perencanaan dan pelaksanaan. (VM.Situmorang, 1998:73)

Sedangkan pengawasan melekat menurut Hadari Nawawi (1993:15) adalah :

“Pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh atasan langsung terhadap pekerjaan dan hasil kerja bawahannya agar secara terus menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.”

Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan tugas bawahannya, maka pimpinan sebagai orang yang paling bertanggung jawab terhadap organisasi perlu mengadakan pengawasan atasan langsung, untuk menjamin pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Setiap atasan langsung sebagai pimpinan suatu unit/organisasi kerja dari yang tertinggi sampai yang terendah mengemban fungsi pengawasan melekat. Fungsi pengawasan itu harus dilaksanakan dalam tugas kepemimpinan sebagai bagian dari proses pengendalian kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan melakukan fungsi pengawasan secara intensif dapatlah diukur atau diketahui tingkat dayaguna dan hasilguna fungsi yang lainnya dalam proses manajemen atau administrasi.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan setiap aparatur pemerintah harus melaksanakan fungsi manajemen/administrasi secara berdayaguna dan berhasilguna, khususnya di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing. Dengan demikian, fungsi pengawasan juga harus dilaksanakan secara efisien dan efektif di lingkungan aparatur pemerintahan dalam melaksanakan tugas yang terarah pada pencapaian tujuan.

Dari beberapa uraian diatas maka dapat diketahui bahwa pengawasan sangat penting untuk dilakukan dan dalam hal ini penulis akan lebih memfokuskan pada pengawasan atasan langsung atau biasa disebut dengan pengawasan melekat. Karena pengawasan melekat merupakan pengawasan yang senantiasa melekat pada setiap pimpinan dimana pimpinan dapat secara langsung mengadakan pengawasan melalui proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi kepada bawahannya.

Selain itu waskat juga menguntungkan karena jarak antara subyek pengawasan dengan obyek pengawasan sangat dekat sehingga dengan mudah pimpinan dapat secara langsung mengadakan pengawasan terhadap bawahannya. Sehingga dengan demikian pengawasan melekat akan lebih efektif untuk digunakan oleh pimpinan dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan melekat ini apabila diterapkan pada kantor Pemda maka waskat dilaksanakan oleh Bupati kepada Sekwilda, Sekwilda kepada Asisten, Asisten kepada Kepala Bagian, Kepala Bagian kepada Kepala Sub Bagian sampai pada bawahan pada struktur organisasi yang paling bawah.

Pada kantor Pemda Kabupaten Jombang, tingkat kegiatan pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan mempunyai rata-rata 70% dan sesuai dengan pedoman pengawasan melekat maka hal ini dikategorikan sedang. Hal ini tampak pada realisasi dari pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan dimana pada masing-masing bagian dalam tiap bulan rata-rata kegiatan pengawasan dilaksanakan sebanyak 5 kali. Hal ini kurang sesuai dengan pedoman pengawasan melekat yang dilaksanakan 2 kali dalam satu minggu dan berarti dalam satu bulan dilaksanakan 8 kali pengawasan pada masing-masing bagian.

Apabila pengawasan melekat dilaksanakan kurang dari ketentuan maka akan mempengaruhi efektivitas dalam mencapai tujuan suatu organisasi tersebut.

Sebagaimana yang dikemukakan Hadari Nawawi (1989:7) :  
“Pengawasan melekat sebagai salah satu kegiatan pengawasan merupakan tugas dan tanggung jawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen/administrasi yang efektif dan efisien di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing baik di bidang pemerintahan maupun swasta.”

Dengan demikian dapat diartikan bahwa pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, disiplin dan adanya kerjasama yang fungsi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga dengan demikian akan dapat tercapai tujuan akhir dari organisasi tersebut secara keseluruhan dengan efektif. Efektivitas sebagaimana diungkapkan oleh Emerson (dalam Handyaningrat 1985:16) bahwa :

“Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya berarti efektif.”

Efektivitas menyangkut efek-efek atau akibat-akibat positif tertentu yang ditimbulkan oleh keseluruhan proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh pegawai yang sehubungan dengan tugas pekerjaan yang dikehendaki organisasi.

Sedangkan pelaksanaan tugas merupakan manifestasi daripada tujuan organisasi. Dengan demikian pelaksanaan tugas dan penyelesaiannya dikatakan efektif apabila telah mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan organisasi. Pencapaian efektivitas dalam suatu pelaksanaan tugas merupakan tuntutan dari setiap organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Demikian pula kantor Pemda Kabupaten Jombang sebagai organisasi publik.

Menurut pedoman Waskat (CV.Kloeng Klede Jaya, Jakarta,1991), maka pengawasan melekat dilaksanakan 2 kali dalam 1 minggu dengan kategori :

- 0 - 40% : kategori rendah  
 41-80% : kategori sedang  
 81-100% : kategori tinggi

Sesuai dengan data pada tabel berikut ini dimana tingkat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap masing-masing bagian mencapai tingkat prosentase rata-rata 70%, maka hal ini termasuk kategori sedang.

**TABEL. 2 DAFTAR KEGIATAN PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG OLEH PIMPINAN DI KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG TAHUN ANGGARAN 1999/2000**

PENGAWASAN YANG DILAKUKAN OLEH PIMPINAN					
NO	BAGIAN	FREKUENSI	REALISASI	PROSENTASI	RATA-RATA
1.	Tata Pemerintahan	104	78	75	70%
2.	Pemerintahan Desa	104	65	62,5	70%
3.	Ketertiban	104	78	75	70%
4.	Hukum	104	39	37,5	70%
5.	Perekonomian	104	65	62,5	70%
6.	Penyusunan Program	104	91	87,5	70%
7.	Sosial	104	78	75	70%
8.	Lingkungan Hidup	104	52	50	70%
9.	Kepegawaian	104	78	75	70%
10.	Keuangan	104	78	75	70%
11.	Organisasi	104	91	87,5	70%
12.	Hubungan Masyarakat	104	65	62,5	70%
13.	Perlengkapan	104	78	75	70%
14.	Umum	104	78	75	70%

Sumber : Data Kantor Pemda Kabupaten Jombang (data diolah)

Dari analisa di atas, maka faktor yang diduga kuat menyebabkan tidak efektifnya pelaksanaan tugas bawahan di kantor Pemda Kabupaten Jombang adalah kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahan. Hal ini tampak pada data yang disebutkan di tabel dimana prosentase kegiatan pengawasan melekat hanya 70%. Padahal kegiatan pengawasan melekat sangat penting untuk dilakukan dalam

kegiatan pengawasan melekat sangat penting untuk dilakukan dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan suatu organisasi yang berarti tercapainya tujuan organisasi berarti efektif.

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang diatas, penulis tertarik untuk mengangkat penelitian ini dengan judul :

**“Pengaruh Pengawasan Atasan Langsung terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan di Kantor Pemda Kabupaten Jombang.”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Suatu penelitian dapat dikatakan ilmiah, apabila penelitian tersebut sesuai dengan prosedur. Masalah yang ada harus dirumuskan terlebih dahulu secara tegas, hal ini dimaksudkan untuk membentuk perumusan data yang selanjutnya akan mempermudah dalam perumusan hipotesis. Dengan demikian data yang terkumpul akan dapat relevan dengan permasalahan yang dapat diteliti yang kemudian akan memudahkan analisis data. Dalam penelitian yang baik harus dapat menyelesaikan permasalahan pada akhir penelitiannya. Hal ini ditegaskan oleh pendapat Arikunto (1991:48) bahwa,

“Masalah adalah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, yang jawabannya akan diperoleh setelah penelitian selesai dilaksanakan, yaitu pada kesimpulan.”

Menurut A.A Loedin, syarat-syarat untuk merumuskan masalah yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih
2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas dan untuk memudahkan dituangkan dalam kalimat tanya
3. Persoalan harus memungkinkan pengukuran secara empiris.

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan masalah yang diambil penulis adalah sebagai berikut :

**“Pengawasan atasan langsung apa saja yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas bawahan di kantor Pemda Kabupaten Jombang.”**

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Segala aktivitas yang dilakukan peneliti pasti mempunyai maksud tujuan tertentu, yang memberikan arah bagi pelaksanaan aktivitas tersebut.

Menurut Arikunto (1993:90) yang dimaksud tujuan penelitian adalah sebagai berikut : "Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang ingin diperoleh setelah penelitian selesai. Dilihat dari isinya sesuatu yang ingin diperoleh merupakan tujuan penelitian, tujuan tersebut sama dengan jawaban dari permasalahan penelitian."

Sesuai dengan permasalahan penelitian ini, maka tujuan yang hendak dicapai adalah :

1. Ingin mengetahui tingkat pengawasan atasan langsung di kantor Pemda Kabupaten Jombang.
2. Ingin mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan tugas di kantor Pemda Kabupaten Jombang.
3. Ingin mengetahui apakah tingkat pengawasan atasan langsung akan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas bawahan di kantor Pemda Kabupaten Jombang.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Diharapkan dapat berfungsi sebagai masukan atau sumbangan pemikiran atau saran-saran demi peningkatan serta kemajuan bagi kantor Pemda khususnya kantor Pemda Kabupaten Jombang.
2. Diharapkan memberikan sumbangan sebagai bahan penelitian lebih lanjut.

#### 1.4 Kerangka Teori

Manajemen merupakan sebuah subyek yang sangat penting karena mempersoalkan usaha penetapan serta pencapaian sasaran-sasaran. Dalam mendefinisikan manajemen para ahli mengalami perkembangan pemikiran manajemen, hasilnya berupa sejumlah keyakinan serta sudut pandang yang berbeda-beda tentang manajemen. Hal ini lazim dikaitkan dengan apa yang dinamakan mashab-mashab manajemen. Dewasa ini terdapat macam-macam mashab atau aliran manajemen, menurut Terry (1986:11) sebagai berikut :

1. Mashab manajemen berdasarkan kekuasaan
2. Mashab manajemen ilmiah
3. Mashab kelakuan
4. Mashab sosial
5. Mashab manajemen sistem
6. Mashab manajemen berdasarkan keputusan-keputusan
7. Mashab pengukuran kuantitatif
8. Mashab proses manajemen
9. Mashab manajemen menurut keadaan

Dari sembilan aliran manajemen diatas ditekankan pada mashab manajemen ilmiah (scientific management school). Manajemen ilmiah mempunyai pengaruh langsung pada hubungan bawahan terhadap pekerjaannya. Disamping itu pula manajemen ilmiah menghilangkan kemungkinan bawahan bertindak atas dasar kemauan sendiri dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan performance mereka sendiri. Manajemen ilmiah membutuhkan rencana manajemen dan pengawasan performance dari tugas. Manajemen ilmiah membutuhkan pendekatan yang lebih sistematis terhadap proses manajemen.

Sehubungan dengan hal tersebut Kontz, O'Donnel dan Heinz Wehrich (1996:62) mengemukakan ada beberapa pendekatan yang sering digunakan dalam penelitian ilmu dan teori manajemen, yakni :

1. Pendekatan empiris atau kasus;
2. Pendekatan perilaku antar pribadi;
3. Pendekatan perilaku kelompok;

4. Pendekatan sistem sosial yang kooperatif;
5. Pendekatan sistem sosial teknis;
6. Pendekatan teori keputusan;
7. Pendekatan sistem;
8. Pendekatan matematis atau ilmu manajemen;
9. Pendekatan kontingensi atau situasional;
10. Pendekatan peran manajemen;
11. Pendekatan operasional.

Dari seluruh pendekatan tersebut menekankan pada pendekatan operasional karena pendekatan operasional menggunakan kelima fungsi manajemen sebagai klasifikasi tingkat pertama atas pengetahuan dan untuk mengulas pertanyaan-pertanyaan dasar tertentu mengenai setiap fungsi. Pendekatan ini berusaha untuk menganalisa manajemen dari fungsi manajer atau pimpinan dalam organisasi, berusaha mengumpulkan pengetahuan yang berkaitan dengan bidang manajemen sambil menghubungkannya dengan pekerjaan manajerial. Pendekatan operasional memiliki aplikasi praktis dalam bidang manajemen. Karena fungsi manajemen digunakan dalam pendekatan operasional, pendekatan ini sering disebut pendekatan aliran proses manajemen. Karena Fayol (1996:73) yang pertama berupaya mengorganisasi pengetahuan manajemen disekitar fungsi manajemen aliran ini sering disebut aliran klasik atau tradisional.

Aliran teori manajemen klasik memfokuskan pada struktur organisasi formal dan penggambaran dasar manajemen umum, seperti dikemukakan Fayol (ibid, 1969:34), membagi manajemen menjadi dua hal yaitu (a) prinsip-prinsip manajemen, (b) fungsi-fungsi manajemen.

Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu. Salah satu klasifikasi paling awal dari fungsi-fungsi manajerial dibuat oleh Henry Fayol. Fungsi-fungsi manajemen menurut Fayol (ibid:41) yaitu Planning, Organizing, Commanding, Coordinating dan Controlling. Namun para ahli lain yang memiliki pendapat yang tidak sama tentang fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah Luther Gullick,

G.R.Terry, Ernest Dale, Kontz and O'Donnel, William Newman, James Stoner (dalam Handoko, 1997 :21-22).

Menurut pendapat Gullick sebagai berikut : Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Controlling. Pendapat G.R.Terry sebagai berikut : Planning, Organizing, Actuating, Controlling. Pendapat Ernest Dale sebagai berikut : Planning, Organizing, Staffing, Directing, Innovating, Representing, Controlling.

Selanjutnya Koontz dan O'Donnel sebagai berikut : Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling. Pendapat William Newman sebagai berikut : Planning, Organizing, Asembling of resours, Directing, Controlling. Pendapat James Stoner sebagai berikut : Planning, Organizing, Leading, Controlling.

Menurut Handoko (ibid:23) dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa persamaan yang tercermin pada fungsi planning, organizing, dan controlling. Sedangkan fungsi-fungsi lainnya merupakan cara penyebutan yang berbeda tetapi mengandung maksud yang sama, dimana pada dasarnya adalah Staffing, directing atau leading.

Dalam penulisan ini akan diperinci lima fungsi yang dikemukakan oleh Fayol yaitu planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling kegiatan-kegiatan organisasi.

a. Planning

Menurut Fayol (dalam Koontz,1969:39) planning untuk mengetahui lebih dulu artinya untuk menaksir masa depan dan untuk membuat pencegahannya. Fayol mengatakan bahwa perencanaan yang baik memerlukan kesatuan, fleksibilitas, kontinuitas, dan ketetapan sedangkan kegagalan daripada suatu planning yang buruk adalah merupakan suatu tanda ketidakmampuan seorang pemimpin.

b. Organizing

Organizing menurut Fayol (ibid:40) memberikan pandangan yang luas dimana ia menyatakan bahwa mengorganisir suatu ialah menyediakan apa saja yang berguna terhadap fungsi-fungsi yang dijalankan.

c. Commanding

Commanding menurut Fayol sebagai kegiatan organisasi yang menunjukkan bahwa perintah (command) menghendaki adanya sifat yang tersendiri pada manajer yaitu harus :

1. mempunyai pengetahuan yang sempurna mengenai bawahannya
2. membetasi diri dari yang bukan haknya
3. mengetahui selalu perjanjian diantara organisasi dan pegawainya
4. memberikan contoh yang baik
5. memberikan audit-audit yang bersifat periodik bagi organisasi
6. bersama tim/pembantu utamanya mengadakan konferensi dimana terdapat pemusatan kegiatan
7. tidak perlu menyelidiki hal-hal yang sekecil-kecilnya
8. menggunakan adanya kesatuan energi, inisiatif dan legalitas diantara pegawai.

d. Coordinating

Fungsi coordinating sebagai tugas untuk mengusahakan kegiatan yang harmonis guna memperoleh efektivitas

e. Controlling

Menurut Fayol pengawasan sebagai proses pengujian yaitu apakah sesuatu pelaksanaan sesuai dengan apa yang direncanakan, yang diperintahkan dan menurut prinsip yang diberikan. Fayol percaya bahwa pengawasan yang efektif harus tepat, harus disertai dengan sangsi dan harus mengandung ukuran yang dapat dipergunakan untuk mencegah penyelewengan.

Selanjutnya dari kelima fungsi manajemen maka akan diambil konsep pengawasan. Dalam kegiatannya pengawasan pada umumnya dibagi dalam beberapa kategori seperti Rais (1994:118-119) menyatakan Controlling dibagi menjadi tiga kategori yaitu :

- a. Pengawasan eksternal adalah suatu proses kegiatan pengawasan dimana subyek pengawasan atau si pengawas baik yang berada di luar obyek yang diawasi.
- b. Pengawasan internal adalah suatu proses kegiatan yang berada dalam suatu komponen organisasi.

- c. Pengawasan struktural atau Pengawasan melekat adalah bentuk pengawasan oleh atasan langsung yang dianggap paling efektif untuk mengendalikan bawahan. Pengawasan ini disebut juga Built in Control ialah pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan secara langsung terhadap bawahan yang dipimpinnya.

Selanjutnya Newman (dalam Rais, ibid:119) membagi pengawasan dalam tiga tipe dasar yaitu :

- a. Steering Control ialah pengawasan yang dilakukan pada saat pekerjaan sedang berlangsung serta untuk membuat evaluasi dan perkiraan tentang hasil akhir dengan mengambil tindakan korektif yang tepat sebelum pekerjaan selesai. Pengawasan ini mempunyai persamaan dengan built in control yaitu bahwa keduanya ditujukan terhadap pekerjaan yang sedang berlangsung guna menjamin hasil akhir dari suatu pekerjaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.
- b. Yes No Controls adalah suatu pengawasan yang bersifat pengujian tentang suatu pekerjaan apakah perlu dilanjutkan atau tidak.
- c. Post Action Control adalah pengawasan terhadap pekerjaan yang selesai dikerjakan dengan jalan membanding-bandingkan hasil pekerjaan terhadap standar pengawasan.

Dari beberapa tipe pengawasan diatas maka penulis menetapkan pengawasan melekat atau built in control atau steering control sebagai variabel dari konsep pengawasan.

### 1.5. Konsepsi Dasar

Pada suatu penelitian ilmiah, konsep memegang peranan yang sangat penting. Konsep ini merupakan landasan yang jelas untuk menganalisa permasalahan yang ada. Sehingga seorang peneliti dapat menemukan jalan pemecahan terhadap suatu permasalahan. Definisi konsep menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, konsep adalah : "istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial" (1989:33). Dengan adanya konsep peneliti dapat menentukan batas gejala-gejala yang diamati dan dapat menyederhanakan masalah yang dihadapi ke dalam suatu istilah untuk beberapa kejadian yang saling berkaitan.

Kemudian pengertian konsep dasar menurut J. Supranoto yakni : "konsepsi dasar adalah suatu pandangan yang teoritis dari definisi singkat yang mendasari pemikiran kita untuk mencapai jalan keluar atau pemecahan dari persoalan yang perlu diteliti. Tujuannya adalah untuk menggabungkan sejumlah peristiwa atau gejala" (1986:11).

Berdasarkan definisi tersebut, maka peranan konsepsi dasar dalam penelitian adalah sebagai landasan berpikir dalam menganalisa permasalahan serta pemecahannya. Konsepsi dasar juga merupakan uraian yang menjelaskan variabel dan hubungan variabel yang dinyatakan dalam perumusan masalah berdasarkan teori yang ada.

Sedangkan teori menurut Fred M. Kerlinger dalam Masri Singarimbun adalah : "Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, definisi, dan proporsi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep" (1989:37).

Dengan demikian teori merupakan sekelompok konsep yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya yang tersusun secara sistematis tentang suatu gejala sosial tertentu. Susunan teoritis dan skema konseptual ini merupakan jantung dari penelitian yang berguna untuk merumuskan dan mengembangkan suatu penjelasan tentang variabel yang diturunkan dalam indikator. Dari pendapat di atas jelas bahwa konsepsi dasar sangat penting karena dapat memberikan kerangka berpikir yang kuat sebagai dasar maupun sebagai landasan untuk pemecahan masalah.

Setelah diketahui pengertian konsep dan teori di atas, maka konsep dan teori yang melandasi variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konsep Pengawasan Atasan Langsung sebagai variabel pengaruh (X)
2. Konsep Efektivitas Pelaksanaan Tugas sebagai variabel terpengaruh (Y)

#### 1.5.1 Konsep Pengawasan Atasan Langsung

Pengawasan merupakan fungsi manajemen seorang manajer, seorang pimpinan, yang harus dilakukan disamping perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan bawahan sesuai dengan rencana, seperti pendapat Farlan (dalam Handayani, 1988:141) bahwa, "Pengawasan pimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan."

Jadi hasil-hasil pengawasan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam langkah-langkah yang dipandang perlu baik untuk penyempurnaan maupun penertiban di bidang kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan. Untuk itulah pimpinan dalam melakukan tugas pengawasan harus menentukan standart dari pelaksana kerja yang dilakukan dan apakah terjadi kekeliruan atau penyimpangan secepat mungkin melakukan perbaikan-perbaikan.

Seperti yang telah penulis kemukakan sebelumnya tentang pengertian pengawasan melekat yang merupakan pengertian pengawasan atasan langsung menurut Nawawi (1993:8), sebagai berikut :

"Pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh atasan langsung terhadap pekerjaan dan hasil kerja bawahannya agar secara terus menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya."

**a. Pemantauan Atasan Langsung**

"Pemantauan adalah kegiatan yang dilakukan dengan menyaksikan langsung ke tempat untuk menampung masalah yang timbul dalam proses pekerjaan berdasarkan laporan/informasi." (Handayani, 1986:156).

Aktivitas pemantauan sebagaimana telah dijelaskan diatas bermanfaat untuk mengetahui persoalan-persoalan yang terjadi dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Dengan menyaksikan langsung pelaksanaan kegiatan operasional tersebut, atasan akan memperoleh input yang penting sebagai konsekuensinya dalam usaha menentukan tindakan korektif yang perlu diambil. Kegiatan pemantauan ini harus selalu mengikuti perkembangan secara terus menerus, baik dilakukan dengan melalui laporan maupun informasi lainnya.

**b. Pemeriksaan Atasan Langsung**

Dalam hal ini Sujamto (1983:123) menyatakan sebagai berikut :

"Pemeriksaan adalah segala sesuatu atau kegiatan dalam rangka pelaksanaan fungsi pengawasan melalui pengamatan, pencatatan atau perekaman, penyelidikan dan penelaahan secara cermat dan sistematis serta melalui penilaian dan pengujian terhadap fakta-fakta, informasi yang dikaitkan dengan obyek yang diperiksa dan menuangkan hasilnya dalam berita acara pemeriksaan.

Secara umum kegiatan pemeriksaan dapat diartikan sebagai tindakan pengamatan, pencatatan atau perekaman penyelidikan dan penelaahan terhadap fakta-fakta, informasi dan data-data dari obyek pemeriksaan yang dapat berupa dokumen, pekerjaan atau sistem.

Dalam pengawasan melekat, pemeriksaan oleh pimpinan difokuskan terhadap pekerjaan dan hasil kerja bawahan, dengan maksud untuk mengantisipasi secara dini terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

**c. Evaluasi atau Penilaian Atasan Langsung**

"Evaluasi adalah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai." (Siagian, 1992:205)

Dari adanya evaluasi ini maka melalui proses pengukuran dan perbandingan hasil kerja yang telah dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan akan diketahui sejauh mana tingkat keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Disamping itu faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan atas kesalahan akan terlihat jelas, dengan demikian pimpinan lebih mudah dalam menetapkan tindakan lebih lanjut.

### 1.5.2 Konsep Efektivitas Pelaksanaan Tugas

Seorang pegawai hendaknya menyelenggarakan dan melaksanakan tugas organisasi sebaik-baiknya, agar hal itu tercapai, setiap pegawai harus dapat melaksanakan tugasnya seefektif mungkin. Effectiveness (efektivitas) adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai yaitu melakukan hal yang tepat (James A.F. Stoner, 1996:9). Efektivitas yang dilakukan bawahan dalam melaksanakan tugas pada kantor dimana dia bekerja ditentukan oleh apakah tujuan yang hendak dicapai itu dapat terealisasi atau tidak.

Gibson dkk, dalam bukunya berjudul "Organisasi (perilaku, struktur, proses) menjelaskan bahwa organisasi dapat efektif adalah bila terfokus pada satu atau seluruh ketiga perspektif (efektivitas individual, efektivitas kelompok, dan efektivitas organisasi). Gibson dkk (1996:29) menjelaskan sebagai berikut :

Efektivitas individual adalah tingkat efektivitas yang paling dasar, yang menekankan pada kinerja tugas dari karyawan tertentu dan anggota organisasi, tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Efektivitas kelompok adalah jumlah kontribusi seluruh individu sedangkan efektivitas organisasi terdiri dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok, dimana kontribusi dari masing-masing bagian lebih besar daripada sekedar menjumlahkan secara sederhana, serta organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya.

Lebih lanjut Gibson mengatakan bahwa sebab efektivitas individu adalah kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stres. Sebab efektivitas kelompok adalah keterpaduan, kepemimpinan, struktur,

status, peran dan norma-norma sedangkan efektivitas organisasi adalah lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses dan kultur.

Dalam konsep efektivitas pelaksanaan tugas disini penulis menekankan efektivitas individual sebagai variabel yang diteliti, karena efektivitas individu dalam organisasi adalah tingkat paling dasar yang dapat menyebabkan efektivitas untuk tingkat selanjutnya. Untuk menilai efektivitas individual ini penulis meninjau dari pendekatan tujuan dimana keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, efektivitas adalah pencapaian sasaran upaya bersama. Hal ini sesuai dengan pendapat Adam Indra Wijaya (1989:225) yaitu, "Untuk menilai apakah suatu organisasi efektif atau tidak secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau tidak."

Pendapat diatas maksudnya menyatakan bahwa seseorang yang melakukan suatu perbuatan pasti menghendaki suatu hasil atau mempunyai suatu tujuan tertentu, dan apabila tujuan tersebut dapat dicapai sesuai dengan yang dikehendaki seperti yang telah ditetapkan sebelumnya. Disamping itu efektivitas pelaksanaan tugas menurut Pariatra Westa (1989:18) adalah, "Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan seseorang atau organisasi pegawai kerja dapat menimbulkan suatu akibat terwujudnya sesuai dengan ketentuan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya".

Untuk mengukur apakah pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pegawai itu efektif atau tidak, perlu dicari terlebih dahulu dimensi-dimensi yang ada di dalam efektivitas yang akan dijadikan patokan untuk mengukur atau mengevaluasi pencapaian tujuan yang telah ditentukan

Hidayat (1986:87) memberikan pengertian efektivitas sebagai berikut, "Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai, semakin besar presentase target yang dicapai maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya."

Pada organisasi pemerintah yang tidak mencari laba dalam mengevaluasi hasil kerjanya juga berorientasi pada pencapaian target.

Sebagaimana dikemukakan oleh Hidayat (1986:87) bahwa, "Pada umumnya organisasi pemerintah berorientasi pada pencapaian efektivitas".

Dari konsep yang dikemukakan Hidayat tersebut diatas, penulis jadikan indikator untuk mengukur efektivitas pelaksanaan tugas bawahan.

#### **1.5.2.1 Kuantitas Kerja**

Menurut Wilson dan Heyel, kuantitas adalah : "Hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan dalam periode yang telah ditentukan"(1987:101).

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari hasil kerja selama penggunaan waktu tertentu atau jangka waktu yang telah ditentukan dan kecepatan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

#### **1.5.2.2 Kualitas Kerja**

Kualitas kerja menurut Wilson dan Heyel adalah : "Hal-hal yang menunjukkan bagaimana sebaiknya ia melakukan apa yang ia kerjakan, ketepatan, kelengkapan dan kerapian." (1987:101)

Jadi yang dimaksud dengan kualitas kerja adalah bagaimana mutu kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang ditentukan oleh bagaimana ketepatan pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan waktu petunjuk atau ketentuan pelaksanaan kerja yang telah ditentukan.

Disamping itu dapat dilihat melalui kesesuaian antara hasil pekerjaan dengan ukuran (standart) atau petunjuk kerja yang telah ditentukan.

### 1.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara. Karena itu penggunaan hipotesis harus didasarkan pada permasalahan dan tujuan dari suatu peneliti yang dilakukan. Hipotesis diartikan sebagai pernyataan yang masih lemah kebenarannya atau kenyataannya (Sutrisno Hadi, 1987:257)

Selanjutnya Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (1989:43) menyatakan bahwa :

“Suatu hipotesis selalu dirumuskan dalam bentuk suatu pernyataan yang menghubungkan antara 2 variabel atau lebih, hubungan tersebut dirumuskan secara eksplisit dan implisit. Hipotesis tersebut menunjukkan hubungan 2 variabel yaitu terpengaruh dan pengaruh.”

Sedangkan dalam buku Metodologi Penelitian yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi halaman 38 menyebutkan : Konsep lain mengenai hipotesis adalah hipotesis nol. Hipotesis nol yang biasa dilambangkan dengan  $H_0$ , adalah hipotesis yang menyatakan tidak adanya saling hubungan antara dua variabel atau lebih, atau hipotesis yang menyatakan tidak adanya perbedaan antara kelompok yang satu dengan kelompok lainnya. Di dalam statistik, uji statistik biasanya mempunyai sasaran untuk menolak kebenaran hipotesis nol ini. Hipotesis lain yang bukan hipotesis nol adalah hipotesis alternatif. Hipotesis alternatif ini yang biasa dilambangkan dengan  $H_1$ , menyatakan adanya saling hubungan antara 2 variabel atau lebih, atau menyatakan adanya perbedaan dalam hal tertentu pada kelompok-kelompok yang berbeda. Pada umumnya, kesimpulan uji statistik berupa penerimaan hipotesis alternatif sebagai hal yang benar.

Selanjutnya dalam Metodologi Penelitian yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi halaman 38-39 juga menyebutkan :

“Seringkali timbul pertanyaan mengenai mana diantara kedua macam hipotesis itu, yaitu hipotesis nol dan hipotesis alternatif, yang harus dirumuskan sebagai hipotesis penelitian. Jawaban terhadap pertanyaan ini akan tergantung kepada landasan teoritis yang digunakan. Jika landasan teoritis itu mengarahkan penyimpulannya ke “tidak ada

pengaruh" atau ke "tidak ada perbedaan", maka hipotesis penelitian yang dirumuskan akan merupakan hipotesis nol. Sebaliknya, jika tinjauan teoritis mengarahkan penyimpulan ke "ada pengaruh" atau ke "ada perbedaan", maka hipotesis penelitian yang dirumuskan merupakan hipotesis alternatif ( $H_a$ ).

Berdasarkan uraian tersebut, karena landasan teoritis itu mengarahkan pada penyimpulan ke "ada pengaruh" maka hipotesis penelitian yang dirumuskan adalah hipotesis alternatif ( $H_a$ ), dengan demikian hipotesis dapat dirumuskan yakni  $H_a$ :

**Semakin sering pengawasan atasan langsung, maka semakin tinggi efektivitas pelaksanaan tugas bawahan pada kantor Pemda Kabupaten Jombang.**

### **1.7 Definisi Operasional**

Definisi operasional merupakan penuntun bagi peneliti dalam melakukan pengujian, karena definisi operasional merupakan petunjuk dalam mengukur variabel. Singarimbun dan Effendi (1989:46) mengemukakan bahwa definisi operasional adalah : "Suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menggunakan variabel yang sama. Dari informasi tersebut akan mengetahui bagaimana cara pengukuran atas variabel itu dilakukan."

Selanjutnya operasionalisasi dari masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini, dapat penulis kemukakan sebagai berikut :

- 1. Variabel pengaruh (X), yaitu Pengawasan Atasan Langsung pada Kantor Pemda Kabupaten Jombang.**
- 2. Variabel terpengaruh (Y), yaitu Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan pada Kantor Pemda Kabupaten Jombang.**

#### **1.7.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Pengawasan Atasan Langsung Pada Kantor Pemda Kabupaten Jombang.**

Pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh atasan langsung terhadap pekerjaan dan hasil kerja bawahannya agar secara terus menerus berfungsi secara maksimal dalam

melaksanakan tugas yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. (Hadari Nawawi, 1989:7)

Berdasarkan pendapat itu maka penulis menjabarkan indikator-indikator pengawasan atasan langsung sebagai berikut :

**a. Pemantauan Atasan Langsung (X1)**

Dalam hal ini yang dimaksud dengan pemantauan atasan langsung adalah kegiatan yang dilakukan dengan menyaksikan langsung ke tempat pelaksanaan pekerjaan untuk menampung masalah yang timbul dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan laporan dan informasi.

Indikator pemantauan ini dapat diukur dengan aktivitas atasan dalam menyaksikan langsung ke tempat pelaksanaan pekerjaan berdasarkan laporan atau informasi.

**b. Pemeriksaan Atasan Langsung (X2)**

Dalam hal ini yang dimaksud dengan pemeriksaan adalah kegiatan melihat atau menyaksikan sampai berapa jauh hasil pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan rencana atau tidak.

Indikator tentang pemeriksaan ini dapat kita uraikan menjadi item-item sebagai berikut :

- a. Aktivitas atasan dalam mempelajari catatan hasil pelaksanaan tugas bawahan.
- b. Aktivitas atasan dalam menilai pelaksanaan tugas bawahan.
- c. Aktivitas atasan dalam menguji kebenaran pelaksanaan tugas bawahan.
- d. Aktivitas atasan dalam membuat berita acara pemeriksaan.

**c. Evaluasi atau Penilaian Atasan Langsung (X3)**

Dalam hal ini yang dimaksud dengan evaluasi atau penilaian adalah proses pengukuran dan perbandingan dari hasil pekerjaan yang senyatanya didapat dengan hasil pekerjaan yang seharusnya didapat.

Indikator tentang evaluasi atau penilaian dapat kita uraikan menjadi item-item sebagai berikut :

Aktivitas atasan dalam mengukur atau membandingkan hasil pelaksanaan tugas bawahan dengan hasil yang seharusnya didapat.

Selanjutnya untuk memudahkan pengukuran, maka ditentukan kriteria penilaian dari masing-masing item sebagai berikut :

1. Jawaban a (selalu) diberi skor 3
2. Jawaban b (kadang-kadang) diberi skor 2
3. Jawaban c (tidak pernah) diberi skor 1

#### **1.7.2 Operasionalisasi Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan Pada Kantor Pemda Kabupaten Jombang.**

Hidayat memberikan pengertian efektivitas sebagai berikut :  
"Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan efektivitas waktu) telah tercapai, semakin besar prosentase target yang dicapai maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya"(1986:87)

Dari konsep yang dikemukakan Hidayat tersebut diatas, penulis jadikan indikator untuk mengukur efektivitas pelaksanaan tugas bawahan.

##### **a. Kuantitas Kerja (Y1)**

Kuantitas kerja adalah hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan dalam periode yang telah ditentukan. Indikator ini dapat diukur dari :

- Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan
- Kecepatan dalam menyelesaikan tugas sebelum waktu yang ditentukan

##### **b. Kualitas Kerja (Y2)**

Kualitas kerja adalah bagaimana mutu kerja bawahan dalam melaksanakan tugas yang ditentukan oleh bagaimana ketepatan, kelengkapan dan kerapian kerjanya, juga dapat dilihat dari ketelitian maupun ketepatan pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas sesuai dengan waktu atau ketentuan pelaksanaan. Disamping itu dapat dilihat

melalui kesesuaian antara hasil kerja dengan ukuran yang telah ditentukan.

### **c. Efektivitas Waktu (Y3)**

Efektivitas waktu adalah apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan pada waktunya atau bahkan mungkin juga pekerjaan itu dapat diselesaikan lebih cepat dari batas waktu yang ditetapkan.

Untuk memudahkan pengukuran terhadap jawaban responden, digunakan ukuran sebagai berikut :

1. Jawaban a (selalu) diberi skor 3
2. Jawaban b (kadang-kadang) diberi skor 2
3. Jawaban c (tidak pernah) diberi skor 1

### **1.8 Metode penelitian**

Metode Penelitian merupakan suatu hal yang penting dari suatu penelitian ilmiah, dimana metode ini digunakan sebagai landasan bergerak dalam mendapatkan data-data yang obyektif, lengkap, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sehingga suatu peneliti ilmiah mempunyai kebenaran yang dapat dibuktikan dengan kenyataan lapangan.

Metodologi riset menurut Hadi (1984:4) adalah : "Metode research sebagaimana kita kenal sekarang memberikan garis-garis yang sangat cermat dan mengajukan syarat-syarat yang keras. Maksudnya untuk menjaga agar pengetahuan yang dicapai dari suatu research dapat mempunyai harga ilmiah yang setinggi-tingginya."

Jadi jelaslah bahwa penelitian merupakan penelaahan yang dilakukan melalui penyelidikan yang nyata dan sempurna dari seluruh pembuktian terhadap masalah yang dapat ditentukan sehingga kita dapat memecahkan. Dengan menggunakan metodologi penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

#### **1.8.1 Metode Penentuan Sampel**

Sebelum melaksanakan satu penelitian, seorang peneliti harus terlebih dahulu menetapkan daerah atau lokasi yang menjadi tempat

penelitian. Keseluruhan unsur yang ada di tempat penelitian itu disebut populasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1989:108) yang menyatakan bahwa : "Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga."

Berkaitan dengan pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa populasi adalah jumlah keseluruhan sasaran yang menjadi obyek penelitian yang dapat berupa manusia, barang organisasi atau benda lain yang hendak diteliti. Dan metode penentuan populasi menurut Manasse Malo dibagi dua yaitu populasi sasaran dan populasi survai sebagai berikut : "Populasi target merupakan populasi yang telah kita tentukan sesuai permasalahan penelitian sedangkan populasi survai merupakan populasi yang terliput dalam penelitian yang dilakukan (1997:150)

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa populasi survai lebih kecil dari populasi sasaran sehingga dalam penelitian ini populasinya terbagi menjadi dua sebagai berikut :

**a. Populasi sasaran atau populasi target,**

Populasi sasaran atau populasi target dalam penelitian ini adalah semua pegawai di kantor Pemda Kabupaten Jombang.

**b. Populasi Survai**

Populasi survai dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang mempunyai bawahan langsung yakni berjumlah 65 orang.

Dalam suatu penelitian disamping harus menentukan populasi kita harus menentukan sampel oleh karena tidak semua obyek sasaran dalam penelitian diperlukan untuk diteliti. Hal ini dilakukan untuk menjaga agar penelitian yang dilakukan tidak memakan waktu yang lama dan biaya yang banyak. Sebagaimana yang diungkapkan Winarno Surahman (1985:93) berikut : "Karena tidak mungkin menyelidiki selalu langsung mendidik segenap populasi padahal tujuan penelitian adalah untuk menemukan generalisasi yang berlangsung secara umum, karena seringkali penyelidikan terpaksa menggunakan sebagian saja populasi yakni sejumlah sampel yang dipandang representatif terhadap penelitian kita."

Selanjutnya Hadi (1983:73) menjelaskan tentang berapa jumlah sampel yang harus diambil dalam penelitian sebagai berikut : "Sebenarnya tidak ada ketentuan yang mutlak berapa persen sampel yang harus diambil dari populasi, ketidaketapan yang mutlak ini tidak perlu menimbulkan keraguan pada penulis."

Berdasarkan pendapat di atas maka dalam penelitian teknik pengambilan sampel yang penulis pergunakan adalah Teknik Propotional Stratified Random Sampling.

Adapun jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 20 orang pegawai dari keseluruhan populasi yang jumlahnya sebanyak 65 orang dengan perincian sebagai berikut :

1. Sekretaris Wilayah/Daerah Kabupaten : 1 orang

$$\frac{1}{65} \times 20 = 0,3 = \dots\dots\dots 1 \text{ orang}$$

2. Asisten Sekretaris Wilayah/Daerah : 3 orang

$$\frac{3}{65} \times 20 = 0,9 = \dots\dots\dots 1 \text{ orang}$$

3. Kepala Bagian : 14 orang

$$\frac{14}{65} \times 20 = 4,3 = \dots\dots\dots 4 \text{ orang}$$

4. Kepala Sub Bagian : 46 orang

$$\frac{46}{65} \times 20 = 14,1 = \dots\dots\dots 14 \text{ orang}$$

---

J U M L A H : 20 orang

Dalam random sampling semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

**1.7.3 Metode Pengumpulan data**

Pengumpulan data tidak lain dari suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah. Untuk mendapatkan informasi

data yang dapat menjawab permasalahan penelitian digunakan teknik-teknik sebagai berikut :

- a. Metode Observasi
- b. Metode Dokumentasi
- c. Metode Interview
- d. Metode Kuesioner

**a. Metode Observasi**

Metode Observasi itu merupakan metode pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang gejala-gejala yang akan diselidiki baik secara langsung maupun tidak langsung.

**b. Metode Dokumentasi**

Metode dokumentasi dilakukan dengan jalan mengadakan pencatatan atau mengutip data yang ada di lokasi penelitian dengan maksud diperoleh data untuk menyusun deskripsi daerah penelitian sehingga mampu mendukung dan memperjelas analisa penelitian.

**c. Metode Interview**

Metode Interview yang dimaksud menurut Hadi (1987:75) adalah :

"Sebagai suatu proses tanya jawab lisan, dalam mana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik, yang satu dapat melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinga sendiri suaranya, tampaknya merupakan alat pengumpul informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial baik yang terpendam (latent) maupun manifest."

**d. Metode Kuesioner**

Masri Singarimbun (1989:175) memberikan batasan mengenai tujuan metode kuesioner yaitu : "Tujuan pembuatan kuesioner adalah untuk (a) memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survey, dan (b) memperoleh info dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin."

**1.7.4 Metode Analisa Data**

Tahap akhir dari metode penelitian adalah metode analisa data. Melalui tahap ini data-data yang telah dikumpulkan diolah dan

dimanfaatkan dengan tujuan hasil dari analisa data tersebut dapat diinterpretasikan guna penarikan kesimpulan atas penelitiannya. Hasil dari analisa data ini dapat dipakai untuk menjawab persoalan penelitian. Sehubungan dengan analisa data Soetandyo Wignyosoebroto menyatakan sebagai berikut :

“Analisa data dapat dibedakan menjadi dua macam; yaitu kualitatif dan kuantitatif. Perbedaan ini tergantung pada sifat data yang dikumpulkan oleh peneliti. Apabila data yang dikumpulkan itu hanya sedikit, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus (sehingga dapat disusun dalam suatu struktur klasifikatoris, maka memakai analisa kualitatif. Apabila data yang dikumpulkan itu berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori (dan karenanya lalu berstruktur), maka analisa kuantitatiflah yang harus digunakan.” (Majalah Editor, 1985 :40).

Untuk menganalisa data, penulis menggunakan analisa kuantitatif dengan teknik analisa statistik. Teknik statistik yang penulis pergunakan adalah dengan menggunakan rumus Chi Kuadrat, sebagai berikut :

$$X^2 = \frac{N \left[ (AD - BC) - \frac{N}{2} \right]^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$



MILIK PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS JEMBER

Keterangan :

- N : jumlah responden yang diteliti  
A,B,C,D : mewakili frekuensi

Selanjutnya untuk menguji hipotesis penulis menggunakan analisa deskriptif melalui prosentase jawaban responden. Dalam hal ini analisa deskriptif digunakan sebagai penunjang analisa statistik dimuka. Dengan demikian analisa deskriptif masih ada kaitan dengan analisa statistik. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Anto Dajan (1973 :1) sebagai berikut : “Analisa secara deskriptif merupakan bagian yang

menyeluruh dari metode statistik dan merupakan prosedur yang wajar dikerjakan.”

Dalam tulisan ini, tingkat prosentase jawaban responden oleh penulis digunakan sebagai ukuran untuk menentukan sejauh mana pengaruh pengawasan atasan langsung terhadap efektivitas pelaksanaan tugas bawahan di kantor Pemda Kabupaten Jombang.

1. Untuk variabel Pengawasan Atasan Langsung (X) dimana indikator pemantauan (X1) diperoleh 2 item, indikator pemeriksaan (X2) diperoleh 4 item, indikator evaluasi (X3) diperoleh 2 item, dengan total score tertinggi 24 dan score terendah 8, maka :

- Total score 8 – 15 termasuk kategori rendah
- Total score 16 – 24 termasuk kategori tinggi

2. untuk variabel Efektivitas Pelaksanaan Tugas (Y), untuk indikator kuantitas kerja (Y1) diperoleh 3 item, indikator kualitas kerja diperoleh 3 item, indikator efektivitas waktu (Y3) diperoleh 3 item, dengan total score tertinggi 27 dan score terendah 9, maka :

- Total score 9 – 18 termasuk kategori rendah
- Total score 19 – 27 termasuk kategori tinggi

**BAB II**  
**DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN**

**2.1 Pengantar**

Deskripsi daerah penelitian dimaksudkan untuk memberikan pemahaman tentang obyek penelitian serta gambaran lokasi penelitian dimana peneliti mengumpulkan data empiriknya. Kegunaan deskripsi daerah penelitian ini sebagai data sekunder untuk membantu peneliti memudahkan dan melengkapi data yang telah dikumpulkan. Selain itu deskripsi daerah penelitian juga akan membantu menjelaskan kedudukan, tugas pokok dan fungsi organisasi, susunan organisasi serta tata kerja dari organisasi yang bersangkutan.

**2.2 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Pemda Kabupaten Jombang**

Berdasarkan Keputusan Nenteri Dalam Negeri dalam Peraturan Daerah Nomor 31 Tahun 1992 tentang Organisasi/Tata Kerja Sekretariat Wilayah/Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jombang dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jombang, dijelaskan bahwa Kantor Pemda Kabupaten Jombang mempunyai kedudukan, tugas pokok sebagai berikut :

**2.2.1 Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi**

1. Sekretariat Wilayah/Daerah, adalah unsur staf yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Bupati Kepala Daerah;
2. Sekretariat Wilayah/Daerah dipimpin oleh seorang sekretaris Wilayah/Daerah;
3. Sekretariat Wilayah/Daerah, mempunyai tugas membantu Bupati Kepala Dacrah dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan Pemerintahan, Pelaksanaan Pembangunan dan Pembinaan Masyarakat serta Pembinaan Administrasi.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut diatas, Sekretariat Wilayah/Daerah Kabupaten mempunyai fungsi :

- a. Koordinasi staf terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh Perangkat Wilayah/Daerah Kabupaten dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- b. Pembinaan penyelenggaraan Pemerintahan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pemerintahan;
- c. Pembinaan pelaksanaan pembangunan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pembangunan dan perekonomian;
- d. Pembinaan kemasyarakatan dalam arti mengumpulkan dan menganalisa data, merumuskan program dan petunjuk teknis serta memantau perkembangan penyelenggaraan pembinaan kemasyarakatan;
- e. Pembinaan Administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan teknis administratif kepada seluruh Perangkat Daerah, perangkat Wilayah Administrasi dan Instansi Vertikal;
- f. Koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan dan pembinaan hukum yang menyangkut tugas pokok pemerintahan di Daerah dan penyusunan anggaran;
- g. Melaksanakan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah.

#### **Uraian Tugas dan Fungsi**

1. Asisten Tata Praja, mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan Pemerintahan dan perumusan peraturan perundang-undangan;
2. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Asisten Tata Praja mempunyai fungsi :

- a. merumuskan bahan kebijaksanaan rumusan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan pemerintahan;
  - b. melaksanakan koordinasi kegiatan penyelenggaraan pemerintahan;
  - c. menyusun bahan kebijaksanaan dan koordinasi rumusan peraturan perundang-undangan;
  - d. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh sekretariat wilayah/dacrah.
3. Bagian Tata Pemerintahan, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pemerintahan umum, ketertiban perangkat Wilayah/Daerah, administrasi kependudukan dan Catatan Sipil serta perkotaan.
4. Dalam melaksanakan tugas tersebut Bagian Tata pemerintahan mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan bahan pembinaan koordinasi instansi vertikal oleh Kepala Wilayah dalam penyelenggaraan pemerintahan, penyusunan perencanaan program dan petunjuk teknis pembinaan prasarana fisik pemerintahan;
  - b. mengumpulkan bahan dan menganalisa data serta memberikan pertimbangan dalam rangka pembinaan perangkat Wilayah/Daerah;
  - c. mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi kependudukan dan catatan sipil;
  - d. mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan perkotaan;
  - e. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Tata Praja.
5. Bagian Pemerintahan Desa, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan Tata Pemerintahan Desa/Kelurahan, pengembangan Desa/Kelurahan dan Lembaga Desa/Kelurahan;
6. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pemerintahan Desa mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan Tata Penyelenggaraan Pemerintahan Desa/Kelurahan;

- b. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pendapatan dan kekayaan Desa/Kelurahan;
  - c. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan perangkat dan administrasi pemerintahan Desa/Kelurahan;
  - d. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan lembaga Desa/Kelurahan dan pengembangan Desa/Kelurahan;
  - e. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Tata Praja.
7. Bagian Ketertiban, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan ketertiban umum, perijinan dan keagrariaan sepanjang menjadi wewenang Kepala Wilayah.
8. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Ketertiban mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan Polisi Pamong Praja;
  - b. mengumpulkan dan mengolah data serta penyusunan program di bidang ketertiban umum;
  - c. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penyelenggaraan ketertiban umum;
  - d. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan keagrariaan sepanjang menjadi wewenang Kepala Wilayah;
  - e. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan perijinan;
  - f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Tata Praja.
9. Bagian Hukum, mempunyai tugas melaksanakan dan meneliti perumusan Peraturan Perundang-undangan, telaahan hukum, memberikan bantuan hukum, mempublikasikan dan mendokumentasikan produk hukum;
10. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Hukum mempunyai fungsi :
- a. meneliti perumusan peraturan perundang-undangan;

- b. menelaah dan mengevaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan;
  - c. menyiapkan bahan Rancangan Peraturan Daerah Kabupaten;
  - d. menghimpun peraturan perundang-undangan, melakukan publikasi dan dokumentasi produk hukum;
  - e. menyiapkan bahan pertimbangan dan bantuan hukum kepada semua unsur Pemerintahan Daerah atas dasar yang timbul dalam pelaksanaan tugas;
  - f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Tata Praja.
11. Asisten administrasi Pembangunan, mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan mengkoordinasikan pelaksanaan pembangunan, perekonomian daerah dan kesejahteraan rakyat;
12. Dalam menyelenggarakan tugas tersebut, Asisten Administrasi Pembangunan mempunyai fungsi :
- a. melaksanakan koordinasi kegiatan penyelenggaraan pembangunan, perekonomian dan kesejahteraan rakyat;
  - b. merumuskan bahan kebijaksanaan penyusunan program dan petunjuk teknis serta memantau penyelenggaraan pembangunan, perekonomian dan kesejahteraan rakyat;
  - c. menyelenggarakan pembinaan pelaksanaan pembangunan, perekonomian dan kesejahteraan rakyat;
  - d. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretariat wilayah/Daerah.
13. Bagian Perekonomian, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan serta memonitor perkembangan di bidang sarana perekonomian dan peningkatan produksi lingkungan pertanian;
14. Dalam melaksanakan tugas tersebut, bagian Perekonomian mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang produksi pertanian industri, pertambangan dan energi;

- b. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang transportasi dan komunikasi serta kepariwisataan;
  - c. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten administrasi Pembangunan.
15. Bagian Penyusunan Program, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan, pengendalian dan evaluasi administrasi pembangunan.
16. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Penyusunan Program mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan bahan penyusunan pedoman pelaksanaan program tahunan pembangunan Daerah;
  - b. melaksanakan pengendalian administrasi pembangunan yang dibiayai APBD, bantuan pembangunan dan dana pembangunan lainnya;
  - c. mengumpulkan bahan dan mengolah data pelaksanaan pembangunan yang dibiayai dari APBD Tingkat II, dari Daerah TK I, pemerintah Pusat dan bantuan pihak ketiga;
  - d. menyusun pedoman dan petunjuk teknis pembinaan transportasi dan komunikasi;
  - e. melaksanakan analisis dan evaluasi serta penyusunan laporan pelaksanaan pembangunan;
  - f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Pembangunan.
17. Bagian Sosial, mempunyai tugas melaksanakan, mengkoordinasikan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan serta memantau pemberian bantuan dan perkembangan kegiatan pelayanan sosial;
18. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Sosial mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang kesejahteraan rakyat;
  - b. melaksanakan dan memantau pelaksanaan pemberian bantuan bidang pelayanan dan bantuan sosial;

- c. mengumpulkan dan mengolah data serta menyiapkan saran dan pertimbangan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat;
  - d. mengumpulkan dan mengolah data serta menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang agama dan kebudayaan;
  - e. mengumpulkan dan mengolah data serta menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang pendidikan, generasi muda, olahraga, peranan wanita, ketenagakerjaan dan Keluarga Berencana, transmigrasi;
  - f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Pembangunan.
19. Bagian Lingkungan Hidup, mempunyai tugas mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan lingkungan;
20. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Lingkungan Hidup mempunyai fungsi :
- a. mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan andal;
  - b. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan program pembinaan perwujudan lingkungan pemukiman;
  - c. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan program pembinaan penanggulangan pencemaran lingkungan;
  - d. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi Pembangunan.
21. Asisten Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan dan mengkoordinasikan di bidang organisasi, kepegawaian, keuangan, perlengkapan hubungan masyarakat dan umum.
22. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Asisten administrasi mempunyai fungsi :
- a. melaksanakan koordinasi dan penyusunan pedoman dan petunjuk kerja di bidang organisasi, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, hubungan masyarakat dan umum;

- b. melaksanakan koordinasi penyusunan pedoman dan petunjuk pengelolaan anggaran dan membnatu melaksanakan koordinasi penyusunan program anggaran;
  - c. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretariat Wilayah/Daerah.
23. Bagian Kepegawaian, mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian, penyusunan program dan petunjuk pembinaan dan pengembangan kepegawaian serta melaksanakan mutasi pegawai;
24. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Kepegawaian mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data serta mempersiapkan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
  - b. menyelenggarakan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai dan memproses pemberian penghargaan dan tanda jasa;
  - c. mengumpulkan dan mengolah data serta menyiapkan penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan dan pengembangan karier pegawai serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai;
  - d. melaksanakan dan mengolah mutasi dan tata usaha kepegawaian;
  - e. menyelenggarakan persiapan pelaksanaan ujian dinas;
  - f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi.
25. Bagian Keuangan, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan rancangan program, perubahan dan perhitungan APBD serta membina administrasi keuangan;
26. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Keuangan mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan bahan penyusunan, perubahan dan perhitungan APBN;
  - b. mengolah administrasi keuangan Daerah Tingkat II;
  - c. menguji kebenaran penagihan dan penerbitan surat perintah membayar uang (SPMU) dan mengadakan pemeriksaan keuangan serta membina perbendaharaan;

- d. mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan administrasi keuangan;
  - e. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi.
27. Bagian Organisasi, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan kelembagaan, ketatalaksanaan, pembinaan PAN, pengolahan data serta analisis dan formasi jabatan;
28. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Organisasi mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan dan mengolah data serta menyiapkan bahan pembinaan dan penataan kelembagaan;
  - b. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman petunjuk teknis pembinaan ketatalaksanaan yang meliputi tata kerja, metode kerja dan prosedur kerja;
  - c. mengumpulkan dan mengolah bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengumpulan, pengolahan dan penyajian data;
  - d. mengumpulkan dan mengolah bahan pelaksanaan analisis dan formasi jabatan;
  - e. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi.
29. Bagian Hubungan Masyarakat, mempunyai tugas melaksanakan pembinaan hubungan masyarakat ke dalam dan ke luar guna memperjelas kebijakan pimpinan Pemerintah Daerah;
30. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Hubungan Masyarakat mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan dan pelaksanaan hubungan masyarakat;
  - b. melaksanakan hubungan timbal balik antara Pemda dengan lembaga-lembaga Pemerintah , masyarakat umum organisasi kemasyarakatan untuk memperjelas kebijaksanaan dan kegiatan Pemda;
  - c. melaksanakan hubungan intern dengan satuan dan unit kerja di lingkungan Pemda;

- d. melaksanakan penyerapan informasi di bidang pemerintah , pembangunan dan kemasyarakatan yang berasal dari masyarakat umum/organisasi kemasyarakatan sebagai bahan pertimbangan penerapan kebijakan Pemda;
  - e. melaksanakan pembinaan terhadap Pers Daerah;
  - f. melaksanakan pembinaan teknis dan hubungan fungsional dengan satuan organisasi pelayanan informasi dan komunikasi di lingkungan Pemda;
  - g. melaksanakan inventarisasi dan dokumentasi serta distribusi bahan-bahan informasi;
  - h. mengelola dan mengembangkan Perpustakaan Dinas;
  - i. melaksanakan tugas sebagai juru bicara Pemda sesuai dengan petunjuk Kepala Daerah;
  - j. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi.
31. Bagian Perlengkapan, mempunyai tugas melaksanakan penyusunan program kebutuhan, pengelolaan dan administrasi perbekalan, perlengkapan dan materiil;
32. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Perlengkapan mempunyai fungsi :
- a. mengumpulkan bahan penyusunan rencana kebutuhan perlengkapan dan materiil;
  - b. melakukan pengadaan perbekalan dan perlengkapan;
  - c. menyimpan, mendistribusikan perbekalan dan perlengkapan;
  - d. memelihara perlengkapan dan materiil;
  - e. melakukan administrasi perbekalan, perlengkapan dan materiil.
33. Bagian Umum, mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha, kearsipan, urusan rumah tangga, perlengkapan, perjalanan, dan protokol;
34. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Umum mempunyai fungsi:
- a. melakukan urusan tata usaha pimpinan dan umum;
  - b. melakukan kegiatan kearsipan;
  - c. melakukan urusan rumah tangga sekretariat;

- d. melakukan urusan keamanan dalam terhadap personil, materil dan informasi;
- e. melakukan urusan protokol dan perjalanan dinas serta keuangan SETWILDA;
- f. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi.

### 2.3 Struktur Organisasi Kantor Pemda Kabupaten Jombang

Struktur organisasi merupakan pedoman bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dengan demikian para pegawai akan lebih mudah memahami tugas-tugasnya, fungsi serta hubungan kerjanya. Dengan diketahui kedudukan masing-masing pegawai, maka masing-masing pegawai akan mengetahui siapa-siapa yang menjadi bawahannya. Oleh karena itu, dengan adanya struktur organisasi ini maka keharmonisan suatu sistem kerjasama cenderung dapat dicapai.

Secara hirarkhis susunan organisasi Sekretariat wilayah/Daerah Kabupaten terdiri dari :

- a. Asisten-asisten
- b. Bagian-bagian
- c. Sub Bagian-Sub Bagian
- d. Kelompok Jabatan Fungsional

#### **Asisten-asisten yang dimaksud adalah :**

- a. Asisten Tata Praja (Asisten I)
- b. Asisten Administrasi Pembangunan (Asisten II)
- c. Asisten Administrasi (Asisten III)

#### **Asisten Tata Praja, membawahi :**

- a. Bagian Tata Pemerintahan
- b. Bagian Pemerintahan Desa
- c. Bagian Ketertiban
- d. Bagian Hukum

#### **Bagian Tata Pemerintahan, membawahi :**

- a. Sub Bagian Tata Pemerintahan Umum
- b. Sub Bagian Perangkat Wilayah/Daerah
- c. Sub Bagian administrasi Kependudukan

## d. Sub Bagian Perkotaan

**Bagian Pemerintahan Desa, membawahi :**

- a. Sub Bagian Tata Pemerintahan Desa
- b. Sub Bagian Perangkat dan Administrasi Desa
- c. Sub Bagian Pengembangan Lembaga Desa
- d. Sub Bagian Pendapatan dan Kekayaan Desa

**Bagian Ketertiban, membawahi :**

- a. Sub Bagian Bina Ketertiban
- b. Sub Bagian Bina Kerajinan
- c. Sub Bagian Bina Keagrariaan

**Bagian Hukum, membawahi :**

- a. Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan
- b. Sub Bagian Bantuan Hukum
- c. Sub Bagian dokumentasi hukum

**Asisten Administrasi Pembangunan, membawahi :**

- a. Bagian Perekonomian
- b. Bagian Penyusunan Program
- c. Bagian Sosial
- d. Bagian Lingkungan Hidup

**Bagian Perekonomian, membawahi :**

- a. Sub Bagian Produksi Daerah Bidang I
- b. Sub Bagian Produksi Daerah Bidang II

**Bagian Penyusunan Program, membawahi :**

- a. Sub Bagian Penyusunan Pelaksanaan Program;
- b. Sub Bagian Pengendalian
- c. Sub Bagian Pelaporan

**Bagian Sosial, membawahi :**

- a. Sub Bagian Kesejahteraan
- b. Sub Bagian Agama, Pendidikan, dan Kebudayaan
- c. Sub Bagian Pemuda, Olah Raga dan Peranan Wanita

**Bagian Lingkungan Hidup, membawahi :**

- a. Sub Bagian ANDAL
- b. Sub Bagian Penanggulangan Pencemaran

**Asisten Administrasi , membawahi :**

- a. Bagian Kepegawaian
- b. Bagian Keuangan
- c. Bagian Organisasi
- d. Bagian Hubungan Masyarakat
- e. Bagian Perlengkapan
- f. Bagian Umum

**Bagian Kepegawaian, membawahi**

- a. Sub Bagian Umum kepegawaian
- b. Sub Bagian Mutasi Pegawai
- c. Sub Bagian Pengembangan Pegawai
- d. Sub Bagian Diklat Pegawai

**Bagian Keuangan, membawahi :**

- a. Sub Bagian Anggaran
- b. Sub Bagian Pembukuan
- c. Sub Bagian Perbendaharaan
- d. Sub bagian Verifikasi

**Bagian Organisasi, membawahi :**

- a. Sub Bagian Kelembagaan
- b. Sub Bagian ketatalaksanaan
- c. Sub Bagian Pengolahan Data
- d. Sub Bagian Analisa dan Formasi Jabatan

**Bagian Hub Masyarakat, membawahi :**

- a. Sub Bagian Pengumpulan Informasi
- b. Sub Bagian Pemberitaan
- c. Sub Bagian Dokumentasi dan Perpustakaan Dinas

**Bagian Perlengkapan, membawahi :**

- a. Sub Bagian Analisa Kebutuhan
- b. Sub Bagian Pengadaan
- c. Sub Bagian Penyimpanan dan distribusi

**Bagian Umum, membawahi :**

- a. Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan dan Keuangan Sekretariat Wilayah /Daerah
- b. Sub Bagian Rumah Tangga
- c. Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi
- d. Sub Bagian Protokol

Kelompok Jabatan Fungsional, berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Sekretariat Wilayah/Daerah.

**TABEL 3. DATA PEGAWAI MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN  
PADA KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG  
TAHUN 2000**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Sarjana	9
2.	Diploma	10
3.	SMA	46
4.	SMP	-
5.	SD	-
<b>JUMLAH</b>		<b>65</b>

Sumber : Data Kantor Pemda Kabupaten Jombang

**TABEL 4. DATA PEGAWAI MENURUT JENIS GOLONGAN PADA  
KANTOR PEMDA KABUPATEN JOMBANG  
TAHUN 2000**

No.	Jenis Golongan	Jumlah
1.	IA - ID	-
2.	IIA - IID	3
3.	IIIA - IIID	51
4.	IVA - IVD	11
<b>JUMLAH</b>		<b>65</b>

Sumber : Data Kantor Pemda Kabupaten Jombang

### BAB III

#### PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN DAN HASIL PENGUKURAN

##### 3.1 Pengantar

Sebelum melangkah pada tahap analisa data maka terlebih dahulu penulis menyajikan data-data dari variabel penelitian. Juga akan dipaparkan tentang data-data primer, berupa data-data berdasarkan skor dari jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan indikator-indikator yang ada. Data yang terkumpul dari masing-masing variabel kemudian diperoleh secara teratur dan sistematis sehingga menghasilkan data yang siap dianalisa, untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Adapun data yang diperoleh kemudian disajikan dalam bentuk variabel-variabel di bawah ini :

1. Variabel Pengaruh (X), yaitu Pengawasan Atasan Langsung
2. Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pegawai

##### 3.2 Variabel Pengaruh (variabel X), yaitu Pengawasan Atasan langsung

Pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat adalah proses pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi atasan langsung terhadap pekerjaan dan hasil kerja bawahannya agar dapat mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan penyimpangannya dari ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengawasan atasan langsung adalah :

1. Pemantauan (X1)
2. Pemeriksaan (X2)
3. Evaluasi (X3)

### 3.2.1. Pemantauan (X1)

Pemantauan atasan langsung adalah kegiatan yang dilakukan dengan menyaksikan langsung ke tempat pelaksanaan pekerjaan untuk menampung masalah yang timbul dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan laporan dan informasi.

Item dari indikator pemantauan adalah :

- Aktivitas pimpinan dalam melihat secara langsung ke tempat pelaksanaan pekerjaan
- Aktivitas pimpinan dalam menampung masalah yang timbul dalam proses pelaksanaan pekerjaan berdasarkan laporan atau informasi

Untuk mengetahui jawaban responden atas item dari indikator pemantauan akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini :



**Tabel.3 Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Pemantauan(X1)**

No	Item Skor		Total Skor
	1	2	
1.	3	3	6
2.	3	3	6
3.	1	1	2
4.	3	3	6
5.	3	3	6
6.	2	2	4
7.	2	3	5
8.	2	2	4
9.	2	3	5
10.	1	2	3
11.	2	3	5
12.	2	2	4
13.	3	2	5
14.	3	3	6
15.	3	3	6
16.	3	2	5
17.	2	3	5
18.	2	3	5
19.	3	2	5
20.	2	3	5

Sumber : Data Primer

### 3.2.2. Pemeriksaan (X2)

Pemeriksaan adalah kegiatan melihat atau menyaksikan sampai berapa jauh hasil pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan rencana atau tidak.

Item-item dari indikator pemeriksaan adalah :

- Aktivitas pimpinan dalam mengamati dan mencatat hasil pelaksanaan tugas pegawai
- Aktivitas pimpinan dalam menyelidiki dan menelaah secara cermat dan sistematis terhadap pelaksanaan tugas pegawai
- Aktivitas pimpinan dalam menilai dan menguji kebenaran pelaksanaan tugas pegawai
- Aktivitas pimpinan dalam membuat berita acara pemeriksaan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item dari indikator pemeriksaan akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel.4 Skor Jawaban Responden terhadap Indikator Pemeriksaan(X2)

No.	Item Skor				Total Skor
	1	2	3	4	
1.	3	3	3	3	12
2.	3	3	3	3	12
3.	1	1	1	1	4
4.	2	2	2	2	8
5.	2	2	2	2	8
6.	2	2	1	3	8
7.	2	3	3	1	9
8.	2	3	3	3	11
9.	1	1	1	1	4
10.	2	2	2	2	8
11.	2	1	3	3	9
12.	3	2	3	3	11
13.	3	1	2	3	9
14.	2	3	1	2	8
15.	2	3	3	3	11
16.	2	3	2	2	9
17.	2	3	3	3	11
18.	1	2	3	3	9
19.	3	3	3	3	12
20.	1	2	1	2	6

Sumber : Data Primer

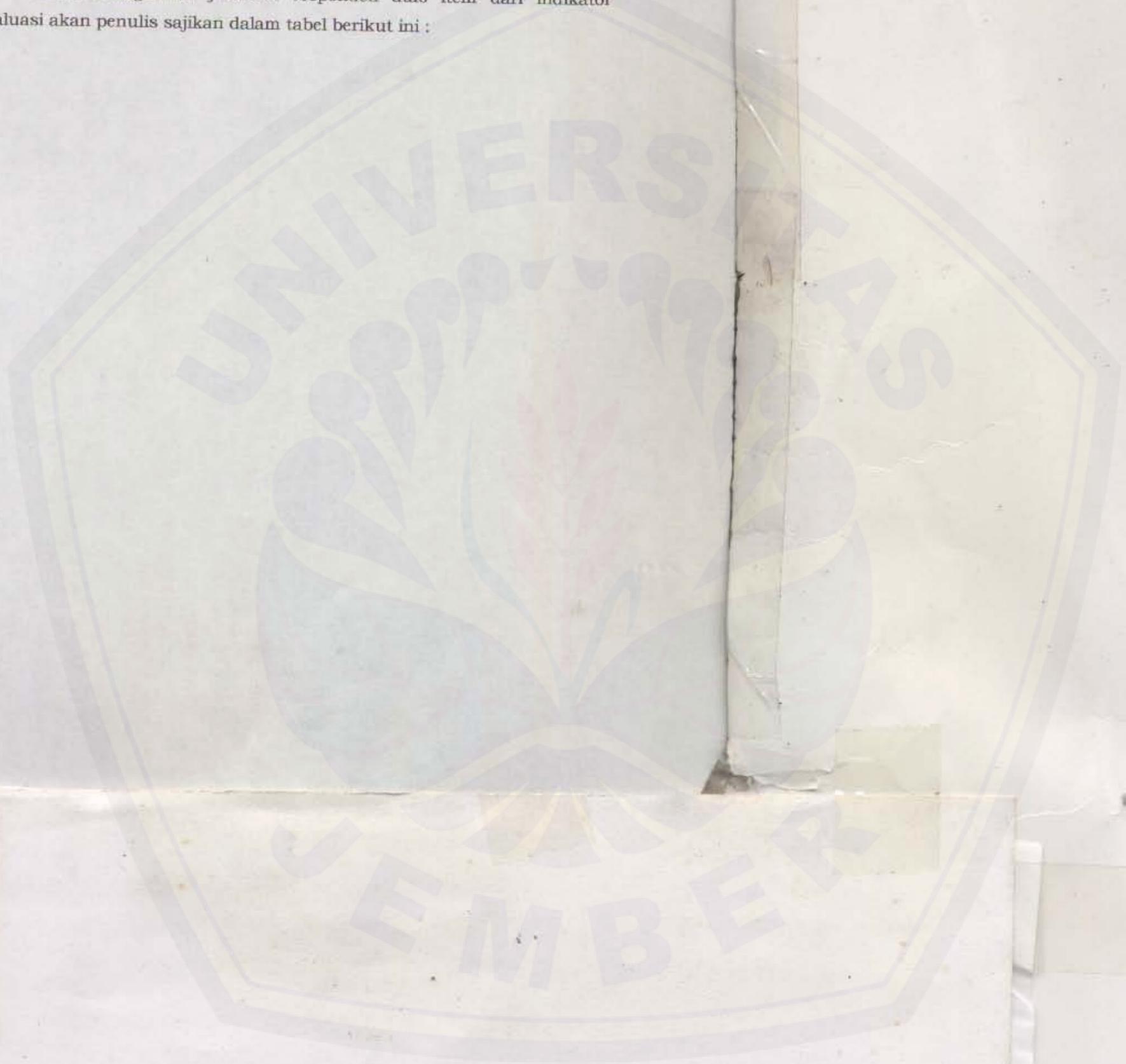
### 3.2.3. Evaluasi (X3)

Dalam hal ini yang dimaksud dengan evaluasi atau penilaian adalah proses pengukuran dan perbandingan dari hasil pekerjaan yang senyatanya didapat dengan hasil pekerjaan yang seharusnya didapat.

Item-item dari indikator evaluasi adalah :

- Aktivitas pimpinan dalam meminta laporan tertulis dari hasil pekerjaan bawahan
- Aktivitas pimpinan dalam membandingkan hasil pekerjaan bawahan dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya

Untuk mengetahui jawaban responden atas item dari indikator evaluasi akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini :



**Tabel.5 Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Evaluasi(X3)**

No.	Item Skor		Total Skor
	1	2	
1.	3	3	6
2.	3	3	6
3.	1	2	3
4.	3	3	6
5.	3	3	6
6.	3	3	6
7.	3	2	5
8.	3	2	5
9.	3	3	6
10.	2	1	3
11.	3	3	6
12.	3	3	6
13.	3	3	6
14.	2	1	3
15.	3	3	6
16.	3	3	6
17.	3	2	5
18.	3	3	6
19.	3	3	6
20.	1	1	2

Sumber : Data Primer

**Tabel.6 Data Skor tentang Jawaban Responden terhadap Variabel Pengaruh (X)**

No.	Indikator Variabel X			Total Skor	Kriteria
	X1	X2	X3		
1.	6	12	6	24	Tinggi
2.	6	12	6	24	Tinggi
3.	2	4	3	9	Rendah
4.	6	8	6	20	Tinggi
5.	6	8	6	20	Tinggi
6.	4	8	6	18	Tinggi
7.	5	9	5	19	Tinggi
8.	4	11	5	20	Tinggi
9.	5	4	6	15	Rendah
10.	3	8	3	14	Rendah
11.	5	9	6	20	Tinggi
12.	4	11	6	21	Tinggi
13.	5	9	6	20	Tinggi
14.	6	8	3	17	Tinggi
15.	6	11	6	23	Tinggi
16.	5	9	6	20	Tinggi
17.	5	11	5	21	Tinggi
18.	5	9	6	20	Tinggi
19.	5	12	6	23	Tinggi
20.	5	6	2	13	Rendah

Sumber : Data Primer

### 3.3. Penyajian Data Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Efektivitas Pelaksanaan Tugas

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai, semakin besar prosentase target yang dicapai maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya.

Efektivitas pelaksanaan tugas mengandung pengertian sesuatu yang dikerjakan dengan berdaya guna dan berhasil guna yang dapat menimbulkan suatu akibat terwujudnya sesuai dengan ketentuan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam penelitian ini, indikator yang dipergunakan untuk mengukur variabel efektivitas pelaksanaan tugas adalah :

1. Kuantitas Kerja (Y1)
2. Kualitas Kerja (Y2)
3. Efektivitas Waktu (Y3)

#### 3.3.1. Kuantitas Kerja (Y1)

Kuantitas kerja adalah hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan dalam periode yang telah ditentukan.

Item dari indikator kuantitas waktu adalah :

- Kesesuaian jumlah antara tugas yang telah diselesaikan dengan target yang telah ditentukan
- Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan waktu yang telah ditentukan
- Keseimbangan antara hasil kerja dengan waktu yang diperlukan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item dari indikator kuantitas kerja akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel.7 Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas Kerja(Y1)**

No.	Item Skor			Total Skor
	1	2	3	
1.	3	3	3	9
2.	3	3	2	8
3.	3	3	3	9
4.	3	3	2	8
5.	3	3	3	9
6.	3	2	3	7
7.	1	1	1	3
8.	2	2	2	6
9.	3	3	3	9
10.	3	3	2	8
11.	2	2	2	6
12.	3	3	3	9
13.	3	3	3	9
14.	1	1	1	3
15.	1	2	1	4
16.	2	2	2	6
17.	2	2	2	6
18.	2	2	2	6
19.	2	2	3	7
20.	2	3	3	8

Sumber : Data Primer

### 3.3.2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah bagaimana mutu kerja bawahan dalam melaksanakan tugas yang ditentukan dan bagaimana ketepatan, kelengkapan dan kerapian kerjanya, juga dapat dilihat dari ketelitian maupun ketepatan pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas sesuai dengan waktu atau ketentuan pelaksanaan.

Item dari indikator kualitas kerja adalah :

- Ketepatan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas/pekerjaan
- Kelengkapan dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan
- Kerapian hasil pekerjaan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item dari indikator kualitas kerja akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini :

**Tabel.8 Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas Kerja(Y2)**

No.	Item Skor			Total Skor
	1	2	3	
1.	3	3	3	9
2.	3	2	2	7
3.	3	3	3	9
4.	2	2	2	6
5.	3	3	3	9
6.	2	2	2	6
7.	1	1	1	3
8.	1	1	2	4
9.	2	2	3	7
10.	2	3	2	7
11.	2	2	2	6
12.	2	2	2	6
13.	2	2	2	6
14.	1	2	1	4
15.	2	2	3	7
16.	2	2	2	6
17.	3	2	3	8
18.	3	2	2	7
19.	3	2	2	7
20.	3	3	3	9

Sumber : Data Primer

### 3.3.3. Efektivitas Waktu (Y3)

Efektivitas waktu adalah apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan pada waktunya atau bahkan mungkin juga pekerjaan itu dapat diselesaikan lebih cepat dari batas waktu yang ditetapkan.

Item dari indikator efektivitas waktu adalah :

- Kecepatan waktu dalam menyelesaikan tugas / pekerjaan
- Penggunaan waktu yang sebaik-baiknya dalam melaksanakan tugas/pekerjaan
- Ketepatan waktu dalam melaksanakan/menyelesaikan tugas/pekerjaan

Untuk mengetahui jawaban responden atas item dari indikator efektivitas waktu akan penulis sajikan dalam tabel berikut ini :



**Tabel.9 Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Efektivitas Waktu (Y3)**

No.	Item Skor			Total Skor
	1	2	3	
1.	3	3	3	9
2.	2	3	3	8
3.	3	3	3	9
4.	2	3	3	8
5.	3	3	3	9
6.	2	2	3	7
7.	1	1	1	3
8.	1	2	3	6
9.	2	3	2	7
10.	2	3	1	6
11.	2	2	2	6
12.	3	2	3	8
13.	3	2	3	8
14.	1	2	2	5
15.	1	2	3	6
16.	2	2	2	6
17.	2	2	3	7
18.	2	3	3	8
19.	3	3	2	8
20.	2	3	3	8

Sumber : Data Primer

**Tabel.10 Data Skor tentang Jawaban Responden terhadap Variabel Terpengaruh (Y)**

No.	Indikator Variabel Y			Total Skor	Kriteria
	Y1	Y2	Y3		
1.	9	9	9	27	Tinggi
2.	8	7	8	23	Tinggi
3.	9	9	9	27	Tinggi
4.	8	6	8	22	Tinggi
5.	9	9	9	27	Tinggi
6.	7	6	7	20	Tinggi
7.	3	3	3	9	Rendah
8.	6	4	6	16	Rendah
9.	9	7	7	23	Tinggi
10.	8	7	6	21	Tinggi
11.	6	6	6	18	Rendah
12.	9	6	8	23	Tinggi
13.	9	6	8	23	Tinggi
14.	3	4	5	12	Rendah
15.	4	7	6	17	Rendah
16.	6	6	6	18	Rendah
17.	6	8	7	21	Tinggi
18.	6	7	8	21	Tinggi
19.	7	7	8	22	Tinggi
20.	8	9	6	23	Tinggi

Sumber : Data primer

**BAB V**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan di kantor Pemda Kabupaten Jombang, yang berjudul "Pengaruh Pengawasan Atasan Langsung terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan", dan setelah penulis selesai menyajikan data dan menganalisa serta mengajukan hipotesis terhadap variabel yang tercakup dalam penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisa data statistik, variabel X dan variabel Y dengan test Chi Kuadrat yang menggunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = \frac{N \left[ (AD - BC) - \frac{N}{2} \right]^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

Diperoleh  $X^2$  hitung = 7,87 dimana dengan menggunakan taraf signifikansi 5% atau  $\alpha = 0,05$  dan db = 1, yang berarti nilai  $X^2$  hitung lebih besar dari  $X^2$  tabel, untuk hipotesis nihil ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis kerja ( $H_a$ ) diterima. Sehingga dapat dikatakan : "ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan atasan langsung dengan efektivitas pelaksanaan bawahan".

2. Berdasarkan analisa data deskriptif yang ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pengawasan atasan langsung, juga menunjukkan adanya pengaruh yang nyata dimana dapat dilihat dalam tabel.14 dan tabel.15 bahwa bila pengawasan atasan langsung sering dilakukan (79,4%), maka akan mengakibatkan efektivitas pelaksanaan tugas bawahan tinggi pula (76,8%).

## 5.2 Saran

Sesuai dengan apa yang penulis bahas dan penulis simpulkan dapat diketahui bahwa peningkatan pengawasan atasan langsung akan menyebabkan peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas bawahan. Maka sebagai saran bagi pimpinan kantor Pemda Kabupaten Jombang hendaknya lebih meningkatkan pengawasan atasan langsung, sehingga efektivitas pelaksanaan tugas bawahan akan tercapai dan tujuan yang direncanakan dan ditentukan akan dicapai.



Selanjutnya jawaban responden dari masing-masing variabel akan dihitung prosentasenya dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Skor nyata responden}}{\text{Skor maksimal responden}} \times 100 \%$$

Untuk memudahkan analisis maka penulis membuat kriteria tinggi atau rendahnya nilai (skor) jawaban responden terhadap masing-masing indikator pada penelitian yaitu :

Kriteria	Nilai
Sangat tinggi	81 - 100
Tinggi	61 - 80
Sedang	41 - 60
Rendah	21 - 40
Sangat rendah	0 - 20

**Tabel.14 Prosentase jawaban responden dari variabel Pengawasan Atasan Langsung**

Variabel Pengawasan Atasan Langsung	Hasil yang diperoleh
Pengawasan Atasan Langsung	
• Pemantauan	$\frac{98}{120} \times 100 \% = 81,6 \%$
• Pemeriksaan	$\frac{179}{240} \times 100 \% = 74,5 \%$
• Evaluasi	$\frac{104}{120} \times 100 \% = 86,6 \%$
JUMLAH TOTAL	$\frac{381}{480} \times 100 \% = 79,4 \%$

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pengawasan atasan langsung yang dilakukan di kantor Pemda Kabupaten Jombang adalah tinggi dengan prosentase sebesar 79,4 %, sedangkan apabila dirinci lebih

lanjut, maka pengawasan atasan langsung di kantor Pemda Kabupaten Jombang adalah pengawasan atasan langsung dengan pemantauan (81,6%), pengawasan atasan langsung dengan pemeriksaan (74,5%), pengawasan atasan langsung dengan evaluasi (86,6%).

**Tabel.15 Prosentase Jawaban Responden dari Variabel Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan di kantor Pemda Kabupaten Jombang**

Variabel Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan	Hasil yang diperoleh
Efektivitas Pelaksanaan Tugas	
• Kuantitas Kerja	$\frac{140}{180} \times 100\% = 77,8\%$
• Kualitas Kerja	$\frac{133}{180} \times 100\% = 73,9\%$
• Efektivitas Waktu	$\frac{142}{180} \times 100\% = 78,9\%$
JUMLAH TOTAL	$\frac{415}{540} \times 100\% = 76,8\%$

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa efektivitas pelaksanaan tugas bawahan termasuk tinggi dengan prosentase sebesar 76,5%, sedangkan apabila dirinci lebih lanjut, maka efektivitas pelaksanaan tugas dilihat dari kuantitas kerja adalah sebesar 77,8%, kualitas kerja (73,9 %), efektivitas waktu (78,9 %).

Adapun untuk mengetahui bagaimana pengawasan atasan langsung dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas di kantor Pemda Kabupaten Jombang, penulis menggabungkan tabel X dan Y menjadi tabel sebagai berikut :

Tabel.16 Analisis Data Variabel X dan Y

Variabel	Prosentase	Kriteria
I. Pengawasan Atasan Langsung (X)		
• Pemantauan	81,6 %	Tinggi
• Pemeriksaan	74,5 %	Tinggi
• Evaluasi	86,6 %	Tinggi
JUMLAH TOTAL	79,4 %	Tinggi
II. Efektivitas Pelaksanaan Tugas		
• Kuantitas Kerja	77,8 %	Tinggi
• Kualitas Kerja	73,9 %	Tinggi
• Efektivitas Waktu	78,9 %	Tinggi
JUMLAH TOTAL	76,5 %	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pengawasan atasan langsung sering dilakukan oleh pimpinan kantor Pemda Kabupaten Jombang. Hal ini terlihat dari prosentase (79,4%), dan untuk pengawasan atasan langsung dengan pemantauan (81,6%), pemeriksaan (74,5%), evaluasi (86,6%). Meskipun semua masuk dalam kategori tinggi namun perlu ditingkatkan lagi.

Pengawasan atasan langsung tersebut mempunyai pengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas bawahan. Dengan pengawasan atasan langsung sebesar (79,4%) akan berpengaruh pada efektivitas pelaksanaan tugas yang dapat dilihat dari kuantitas kerja sebesar (77,8%), kualitas kerja (73,9%) , efektivitas waktu (78,9 %).

Dengan demikian dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa semakin sering pengawasan atasan langsung dilakukan oleh pimpinan kantor Pemda Kabupaten Jombang maka akan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas bawahan dan sebaliknya semakin rendah pengawasan atasan langsung dilakukan, maka efektivitas pelaksanaan tugas bawahan juga semakin rendah, sehingga dengan demikian akan terbukti ada pengaruh antara pengawasan atasan langsung dengan efektivitas pelaksanaan tugas bawahan.



**BAB V**  
**KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1 Kesimpulan**

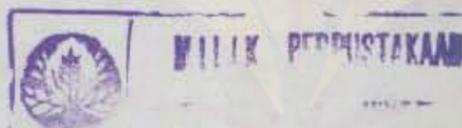
Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan di kantor Pemda Kabupaten Jombang, yang berjudul "Pengaruh Pengawasan Atasan Langsung terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan", dan setelah penulis selesai menyajikan data dan menganalisa serta mengajukan hipotesis terhadap variabel yang tercakup dalam penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisa data statistik, variabel X dan variabel Y dengan test Chi Kuadrat yang menggunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = \frac{N \left[ (AD - BC) - \frac{N}{2} \right]^2}{(A+B)(C+D)(A+C)(B+D)}$$

Diperoleh  $X^2$  hitung = 7,87 dimana dengan menggunakan taraf signifikansi 5% atau  $\alpha = 0,05$  dan db = 1, yang berarti nilai  $X^2$  hitung lebih besar dari  $X^2$  tabel, untuk hipotesis nihil ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis kerja ( $H_a$ ) diterima. Sehingga dapat dikatakan : "ada pengaruh yang signifikan antara pengawasan atasan langsung dengan efektivitas pelaksanaan bawahan".

2. Berdasarkan analisa data deskriptif yang ditujukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pengawasan atasan langsung, juga menunjukkan adanya pengaruh yang nyata dimana dapat dilihat dalam tabel.14 dan tabel.15 bahwa bila pengawasan atasan langsung sering dilakukan (79,4%), maka akan mengakibatkan efektivitas pelaksanaan tugas bawahan tinggi pula (76,8%).



**5.2 Saran**

Sesuai dengan apa yang penulis bahas dan penulis simpulkan dapat diketahui bahwa peningkatan pengawasan atasan langsung akan menyebabkan peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas bawahan. Maka sebagai saran bagi pimpinan kantor Pemda Kabupaten Jombang hendaknya lebih meningkatkan pengawasan atasan langsung, sehingga efektivitas pelaksanaan tugas bawahan akan tercapai dan tujuan yang direncanakan dan ditentukan akan dicapai.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

DAFTAR KUESIONER

I. Identitas peneliti

Nama : Santy Suryaningtyas  
NIM : E1C195142  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Alamat : Jl. Irian Jaya 23 Jombang

II. Pengantar

Dalam rangka memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, penulis diharuskan menyelesaikan skripsi, adapun judul skripsi yang kami susun adalah : "Pengaruh Pengawasan Atasan Langsung terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahan di Kantor Pemda Kabupaten Jombang."

Untuk melengkapi data yang dibutuhkan, kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu pencapaian tujuan penelitian ini dengan mengisi daftar pertanyaan yang telah kami sediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Perlu Bapak/Ibu/Saudara ketahui, dalam hal ini tidak ada sangkut pautnya dengan tugas kedinasan Bapak/Ibu/Saudara sekalian melainkan hanya untuk kepentingan ilmiah semata, dan kerahasiaan dari jawaban yang diberikan akan kami jaga sepenuhnya.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi daftar kuesioner ini kami mengucapkan banyak terima kasih serta sebelumnya mohon maaf apabila ditemui kata-kata yang kurang berkenan.

Hormat Kami,

Santy Suryaningtyas

### III. Petunjuk Pengisian

Dalam angket ini ada dua bagian :

- a. Bagian I : Identitas responden  
(Bapak/Ibu/Saudara cukup mengisi pada tempat yang telah disediakan)
- b. Bagian II : Daftar Pertanyaan  
Mohon diberi tanda silang (X) pada jawaban yang dianggap paling benar.

#### Identitas Responden :

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan :
4. Jabatan :

#### Daftar Pertanyaan

##### A. Variabel Pengawasan Atasan Langsung

###### a. Pemantauan

1. Apakah selama ini pimpinan Bapak/Ibu/Saudara senantiasa melihat secara langsung, aktivitas pelaksanaan pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
2. Apakah pada saat datang, pimpinan Bapak/Ibu/Saudara menampung kesulitan/masalah-masalah yang timbul dalam proses pelaksanaan pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

###### b. Pemeriksaan

1. Apakah selama ini pimpinan Bapak/Ibu/Saudara melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

2. Apakah pimpinan Bapak/Ibu/Saudara melakukan penyelidikan atau penelaahan secara cermat dan sistematis terhadap pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
3. Apakah pimpinan Bapak/Ibu/Saudara menilai dan menguji terlebih dahulu info-info yang berkaitan dengan efektivitas hasil pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
4. Sepengetahuan Bapak/Ibu/Saudara, apakah selama ini hasil-hasil pengamatan, pencatatan, dan penyelidikan yang dilakukan oleh pimpinan Bapak/Ibu/Saudara, selalu dituangkan dalam berita acara pemeriksaan atau laporan tertulis lainnya ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

**c. Evaluasi**

1. Di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, apakah Bapak/Ibu/Saudara meminta laporan secara tertulis dari hasil kerja Bapak/Ibu/Saudara ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
2. Di dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab Bapak/Ibu/Saudara, apakah pimpinan Bapak/Ibu/Saudara membandingkan antara hasil kerja Bapak/Ibu/Saudara dengan apa yang telah ditentukan sebelumnya, dengan kata lain antara target dengan realisasinya ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

**B. Variabel Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pegawai (Y)**

**a. Kuantitas Kerja**

1. Apakah banyaknya tugas/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara selesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
2. Apakah banyaknya tugas/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara selesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu berusaha untuk menyeimbangkan antara banyaknya hasil pekerjaan waktu yang diperlukan ?
  - a. Selalu
  - b. Kadang-kadang
  - c. Tidak pernah

**b. Kualitas Kerja**

1. Apakah dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara lakukan tersebut selalu tepat/sesuai dengan prosedur kerja yang ada ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
2. Apakah dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara lakukan selalu lengkap seperti yang diharapkan ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
3. Apakah pelaksanaan tugas/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara lakukan menghasilkan pekerjaan yang rapi ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

**c. Efektivitas Waktu**

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu menghasilkan dan melaksanakan tugas/pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu dapat menggunakan waktu sebaik-baiknya untuk melaksanakan tugas/pekerjaan ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan ?  
a. Selalu                      b. Kadang-kadang                      c. Tidak pernah

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Loedin, 1990, *Pengantar Pengetahuan Dasar Penelitian dan Statistik*, Airlangga University Press, Surabaya.
- Adam I.Indrawijaya, 1989, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Alex.S.Nitisemito,1982, *Management Suatu Pengantar*, Ghalia, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1986, *Management Personalia*, Ghalia, Jakarta.
- Dikti, *Metode Penelitian*, Departemen Pendidikan Direktorat Pendidikan Tinggi Jakarta.
- Gibson,L.James et al,1994, *Perilaku,Struktur,Proses*,dtj Agus Dharma Jakarta : Erlangga.
- Hersey, Paul and Ken Blanchard,1995, *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*,dtj Agus Dharma Jakarta:Erlangga.
- Manning, Chris dan Sofian Effendi, 1995, *Prinsip-prinsip Analisa Data*. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (ed), *Metode Penelitian Survey*.Jakarta :LP3ES.
- Manasse Malo, 1997, *Metode Penelitian Sosial*, Universitas Terbuka.
- Masri Singarimbun dan Sofian Efendi,1989, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LP3ES
- Miftah Thoha,1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_, 1996, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Nawawi,H. 1989, *Pengawasan Melekat di lingkungan Aparat Pemerintah*. Jakarta : Erlangga.
- Pariatra Westra, 1981, *Ensiklopedia Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 1995, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : Toko Gunung Agung.
- Sidney Siegel, 1994, *Statistik Non Parametrik*, Gramedia, Jakarta.
- Soewarno H.,1990, *Pengantar Study Ilmu Administrasi dan Manajemen*. CV.Haji Masagung, Jakarta.

Siagian, Sondang P., 1985, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.

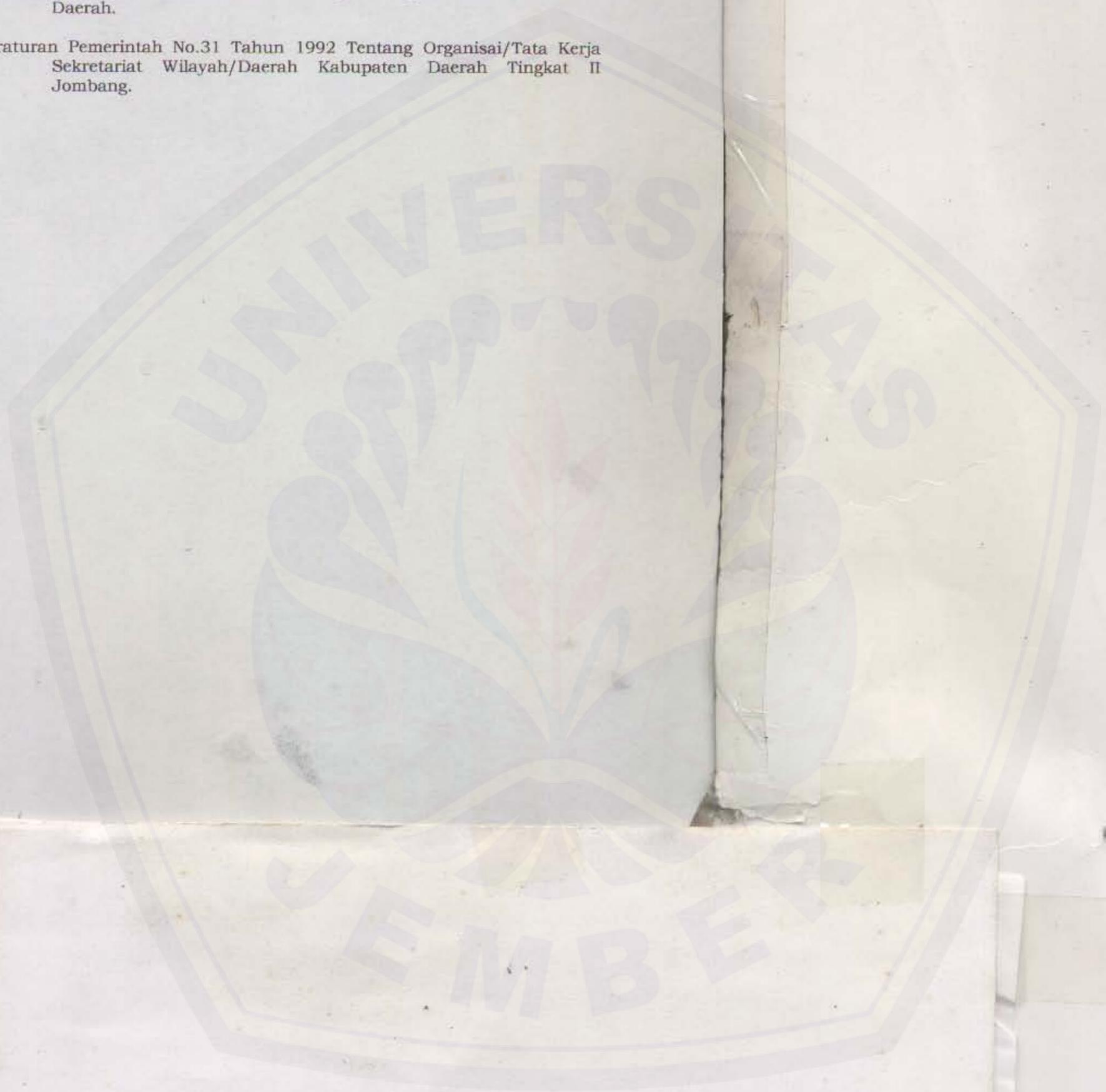
Sukarno K., 1986, *Dasar-dasar Manajemen*, CV.Miswar, Jakarta.

Sutrisno Hadi, 1987, *Metode Research I dan II*, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

T.Hani Handoko, 1997, *Manajemen*. Yogyakarta : BPF

Undang-undang No.22 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah.

Peraturan Pemerintah No.31 Tahun 1992 Tentang Organisasi/Tata Kerja Sekretariat Wilayah/Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jombang.





Nomor : 371 /J25.3.1/PL.5/2000  
Lampiran :  
Perihal : *Permohonan ijin mengadakan Penelitian*

11 April 2000

Kepada : *Yth, Sdr. Kakansospol  
Pemda Kabupaten Tk. II Jombang  
di -  
JOMBANG.*

Bersama ini kami sampaikan dengan hormat permohonan ijin mengadakan penelitian untuk memperoleh data

Nama / NIM / Jurusan : SANTI SURYANINGTYAS / D.I.C.1 19314211AN  
Dosen/mahasiswa : Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik  
Universitas Jember  
Alamat : Jl. Irian Jaya No.23 Tebutreng, Jombang  
Judul Penelitian : Pengaruh Pengawasan Alasan Langsung Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Bawahannya di Kantor Pemda Tk. II Jombang  
Di Daerah : Kabupaten Jombang  
Lama Penelitian : 6 (enam) Bulan

Untuk pelaksanaan penelitian tersebut di atas, mohon bantuan serta perkenan Saudara untuk memberikan ijin kepada dosen/mahasiswa tersebut dalam mengadakan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas perkenan dan bantuan Saudara diucapkan terima kasih.

an. Ketua  
Sekretaris.  
*Bidik Sulistyanto*  
Bidik Sulistyanto  
NIP. 131 792 232

Tembusan Kepada Yth. :  
1. Sdr. Dekan Fakultas  
Universitas Jember  
2. Dosen /Mahasiswa ybs

PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG  
KANTOR SOSIAL POLITIK  
JL. KH. WAHID HASYIM NO. 141 TELP. (0321) 863448  
JOMBANG - 61411

Jombang, 20 April 2000

Nomor : 072/ 451 /330.14/2000  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Rekomendasi Penelitian  
an. Santy Suryaningtyas

Kepada  
Yth. Sdr. Bupati Jombang  
di -  
J O M B A N G

Berdasarkan surat dari Ketua Lembaga Penelitian Universitas Jember  
Nomor : 371/J 25.3.1/PL.5/2000 tanggal 11 April 2000 tentang Persohoran  
ijin mengadakan Penelitian, dimohon dapatnya berkenan untuk memberikan -  
bantuan data / keterangan yang diperlukan oleh :

N a m a : SANTY SURYANINGTYAS / E101 195142 /AN  
Alamat : JL. IRIAN JAYA NO. 23 TEEJIRENG JOMBANG  
Pekerjaan : MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL & ILMU POLITIK  
Keperluan : MELAKSANAKAN PENELITIAN DI KABUPATEN JOMBANG  
T h e m a : " PENGARUH PENGAWASAN ATASAN LANGSUNG TERHADAP EFEK -  
TIVITAS PELAKSANAAN TUGAS BAWAHAN DI KANTOR PEMDA  
TINGKAT II JOMBANG "

W a k t u : 20 APRIL s/d 20 OKTOBER 2000  
Peserta : -

Demikian untuk menjadikan maklum .

KEPALA KANTOR SOSIAL POLITIK  
KABUPATEN JOMBANG



Penata Tk. I

NIP. 010 091 082

REKOMENDASI : Kepada Yth.

1. Sdr. Dan Dim 0814 Jombang
2. Sdr. Ka Polres Jombang
3. Sdr. Ketua Bappeda Kab. Jombang
4. Sdr. Yang bersangkutan .-



TABEL VII:  
TABEL NILAI-NILAI CHI KWADRAT

Taraf Signifikansi

b.	50%	30%	20%	10%	5%	1%
1	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	6,635
2	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	9,210
3	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	11,341
4	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	13,277
5	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	15,086
6	5,348	7,231	8,658	10,645	12,592	16,812
7	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	18,475
8	7,344	9,524	11,050	13,362	15,507	20,090
9	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	21,666
10	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	23,209
11	10,341	12,899	14,631	17,275	19,675	24,725
12	11,340	14,011	15,812	18,549	21,026	26,217
13	12,340	15,119	16,985	19,812	22,362	27,688
14	13,339	16,222	18,151	21,064	23,685	29,141
15	14,339	17,322	19,311	22,307	24,996	30,578
16	15,338	18,418	20,465	23,542	26,296	32,000
17	16,338	19,511	21,615	24,769	27,587	33,409
18	17,338	20,601	22,760	25,989	28,869	34,805
19	18,338	21,689	23,900	27,204	30,144	36,191
20	19,337	22,775	25,038	28,412	31,410	37,566
21	20,337	23,858	26,171	29,615	32,671	38,932
22	21,337	24,939	27,301	30,813	33,924	40,289
23	22,337	26,018	28,429	32,007	35,172	41,638
24	23,337	27,096	29,553	33,196	36,415	42,980
25	24,337	28,172	30,675	34,382	37,652	44,314
26	25,336	29,246	31,795	35,563	38,885	45,642
27	26,336	30,319	32,912	36,741	40,113	46,965
28	27,336	31,391	34,027	37,916	41,337	48,278
29	28,336	32,461	35,139	39,087	42,557	49,588
30	29,336	33,530	36,250	40,256	43,773	50,892