

PENGARUH PENGAWASAN LANGSUNG PIMPINAN  
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA BAWAHAN  
PADA DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN JEMBER

**S K R I P S I**

Diajukan untuk memenuhi Salah Satu Syarat Ujian  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Pada  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Oleh ;

*Khristina Andriani*

NIM : 96-1040

Pembimbing I

Drs. H. Hendro Mulyono

Pembimbing II

Dra. Anastasia Murdyastuti, Msi.

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**2001**

S  
Klass  
658.4  
AND  
P  
C-1

8 JUL 2001  
10236366 (dm)

*Motto*

❖ *Fakut akan Tuhan adalah Permulaan Pengetahuan, tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan.*

*(Amsal 1 - 7)*

❖ *Orang-orang besar dan bereita-eita besar dapat dilemahkan oleh orang-orang kecil yang berjiwa kerdil, bagaimanapun tetaplah berfikir besar.*

❖ *Apa yang kau bangun bertahun-tahun dapat dihancurkan dalam semalam, bagaimanapun tetaplah membangun.*

❖ *Engkau memberi yang terbaik bagi orang banyak, tetapi yang kau dapat adalah hinaan, bagaimanapun, tetaplah memberi yang terbaik bagi orang banyak.*

*(Robert Schuller)*

## PERSEMBAHAN

Dengan rasa bersyukur yang mendalam  
kupersembahkan karya ini untuk:

- ❖ IC (Pace Gondrong) My Special Lover up-there.
- ❖ Papa "PUGUH ANDRIANTO", dan Mama "MARTIRAH MOKSIR", terima kasih atas kasih sayang, bimbingan, serta doanya. (You are the best parents in the world)
- ❖ My Sister and Brother, (EVA, YOHANES) terima kasih buat dukungan dan perhatiannya.
- ❖ "TORA", You are the best thing in my life.

**PENGESAHAN**

Telah di terima dan di pertahankan  
di Hadapan 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 Juni 2001

Jam : 10.00

Tim Penguji

Ketua

(Prof. Drs. H. Toekidjan, PS)

Sekretaris

(Drs H. Hendro Mulyono)

Anggota Penguji:

1. Dra. Anastasia M. Msi.

2. Drs. H. Soenarjo DW

3. Drs. Sutomo Msi.

Mengetahui,

Dekan

Drs. H. Moch Toerki

NIP. 130 524 832



## KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih karunia dan anugerahNya, penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.

Adapun judul skripsi ini adalah "Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember." Tugas ini penulis selesaikan guna memenuhi salah satu syarat untuk menempuh ujian sarjana, pada jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

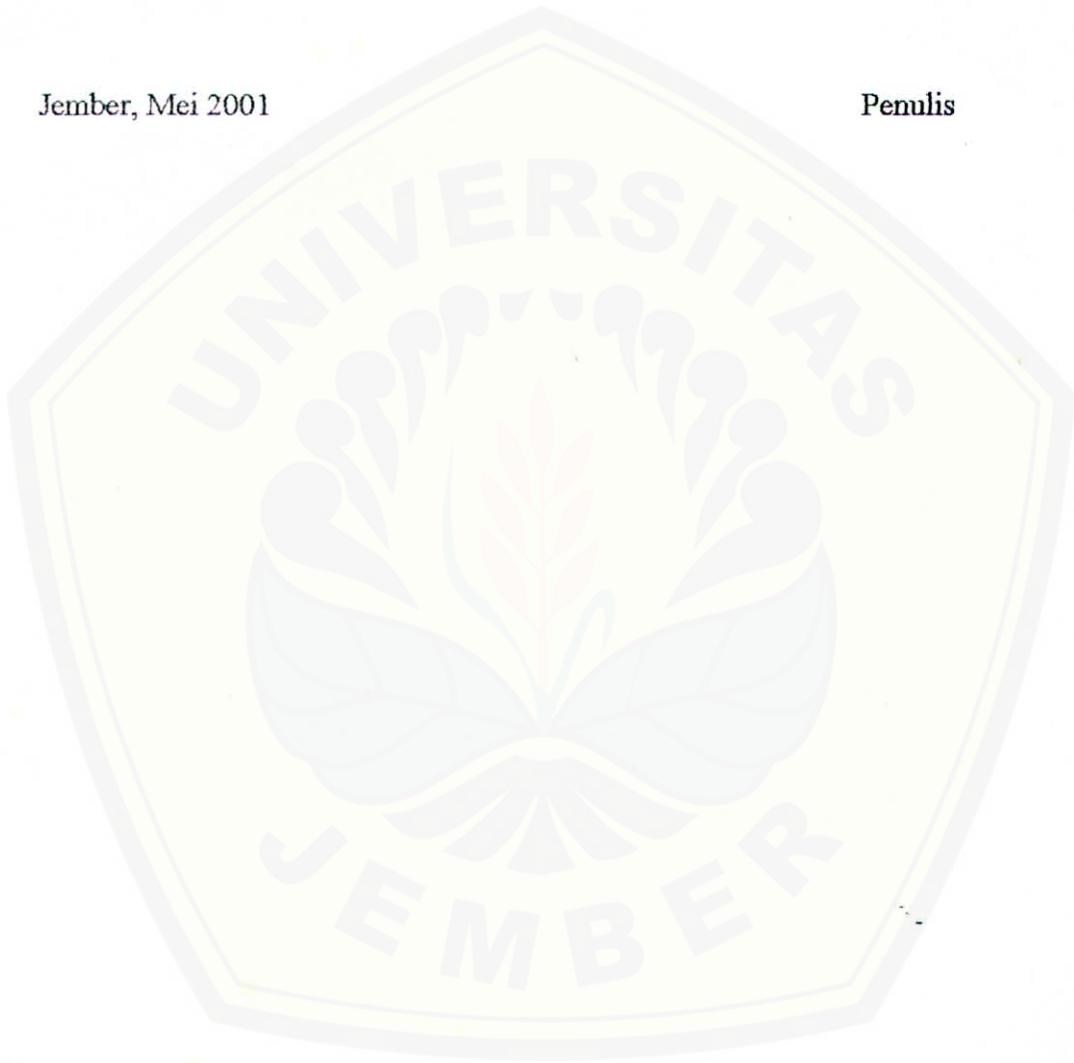
Dalam proses penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dari berbagai pihak. Atas kebaikan dan jasa-jasa yang telah diberikan dengan tulus dan ikhlas, maka penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. H. Moch. Toerki, selaku Dekan FISIP, Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Agus Budihardjo MA, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, FISIP, Universitas Jember.
3. Bapak Drs. Boediyono Msi. Selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Jember.
4. Ibu Dra. Nasikah Hadi, selaku Dosen Wali Penulis.
5. Bapak Drs. H. Hendro Mulyono, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, memberi petunjuk dan nasehat dalam penulisan skripsi ini.
6. Ibu Dra. Anastasia Murdyastuti Msi. Selaku Asisten Dosen Pembimbing yang dengan ikhlas meluangkan ide dan gagasan serta memberikan bimbingan dan kesabaran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak Drs. H. Hadi Ariyono selaku Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, yang sudi menerima penulis untuk melakukan penelitian ini.
8. Bapak Drs. H. Syafii Msi. beserta para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, yang telah membantu penulis selama mengadakan penelitian.
9. Sahabat-sahabat saya, Erna, Eni, Novita, Yuli, dan Eni J.

10. Keluarga besar Bangka VIII/15 (tete Wahyu, Novita, Emi dan Novi) yang telah berbagi suka dan duka bersama penulis.
11. Kawan-kawan seperjuangan dari Program Studi Administrasi Negara Angkatan 96 tanpa terkecuali.
12. Semua pihak dan teman-teman lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Jember, Mei 2001

Penulis



DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN MOTTO .....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian .....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	11
1.4 Kerangka Teori .....	12
1.5 Konsepsi Dasar .....	23
1.5.1 Pengawasan Langsung Oleh Pimpinan Sebagai Variabel Pengaruh (X) .....	24
1.5.2.1 Inspeksi langsung (X1) .....	26
1.5.2.2 Observasi DiTempat (X2) .....	27
1.5.2.3 Laporan Di Tempat (X3).....	28
1.5.2 Efektifitas Kerja Sebagai Variabel Terpengaruh (Y).....	29
1.5.2.1 Kuantitas (Y1).....	30
1.5.2.2 Kualitas (Y2).....	30
1.5.2.3 Waktu (Y3).....	31
1.6 Hipotesis .....	31
1.7 Definisi Operasional .....	33

1.8 Metode Penelitian .....	36
1.8.1 Penentuan Populasi .....	37
1.8.2 Metode Penentuan Sampel .....	37
1.8.3 Metode Pengumpulan Data .....	38
1.8.3.1 Tehnik Observasi .....	39
1.8.3.2 Tehnik Dokumentasi .....	39
1.8.3.3 Tehnik Wawancara .....	39
1.8.3.4 Tehnik Kuisisioner .....	40
1.8.4 Metode Analisis Data .....	40
<b>II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN</b>	
2.1 Pengantar .....	43
2.2 Sejarah Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	43
2.3 Kondisi Geografis .....	43
2.4 Keadaan Pegawai .....	44
2.5 Data Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.....	45
2.6 Daftar Nama, Golongan dan Jabatan Responden.....	45
2.7 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember ....	46
2.8 Jumlah Pertemuan/Rapat Yang Diadakan Oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	49
2.9 Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	50
3.0 Jumlah Sekolah, Murud, Guru, Kepala Sekolah Yang Di Kelola Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	58
<b>III. PENYAJIAN DATA-DATA VARIABEL PENELITIAN</b>	
3.1 Pengantar.....	60
3.2 Variabel Pengaruh (Variabel X), Yaitu Pengawasan Langsung	60
3.2.1 Inspeksi Langsung (X1).....	61
3.2.2 Observasi DiTempat (X2) .....	63
3.2.3 Laporan DiTempat (X3) .....	63
3.3 Variabel Terpengaruh (Variabel Y),Yaitu Efektifitas Kerja...	68

3.3.1 Kuantitas (X1).....	68
3.3.2 Kualitas (X2).....	69
3.3.3 Waktu (X3) .....	69
<b>IV. ANALISA DAN INTERPRETASI DATA</b>	
4.1 Pengantar.....	77
4.2 Penerapan Analisis Chi Square Atau Kai Kuadrat .....	78
4.2.1 Memasukkan Frekuensi Observasi ke Dalam Tabel Per siapan .....	79
4.2.2 Menentukan db Untuk Menentukan Taraf Signifikansi .	79
4.2.3 Menghitung Nilai Kai Kuadrat .....	80
4.2.4 Menentukan Signifikansi $X^2$ Observasi Dengan Acuan Tabel Distribusi Chi Square (Kai Kuadrat).....	80
4.3 Analisis Dan Interpretasi Data Tentang Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	81
<b>V. PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	85
5.2 Saran .....	85

## DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1. Program Kerja Dan Realisasi Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Jember Catur Wulan I. Tahun 2001.....	3
2. Kegiatan Pengawasan Langsung Oleh Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember Catur Wulan I. Tahun 2001 .....	7
3. Data Pegawai Menurut Golongan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember Catur Wulan I. Tahun 2001 .....	44
4. Data Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember Catur Wulan I. Tahun 2001.....	45
5. Daftar Nama, Golongan dan Jabatan Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.....	46
6. Jadwal, Pertemuan/Rapat Dinas Pendidikan Kabupaten Jember Catur Wulan I. Tahun 2001.....	49
7. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Inspeksi Langsung (X1) .....	62
8. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Observasi Di Tempat (X2) .....	64
9. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Laporan Di Tempat (X3) .....	65
10. Data Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (X) .....	67
11. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Tingkat Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	68
12. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y1).....	70
13. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y2).....	71
14. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Waktu (Y3) .....	72
15. Data Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (Y).....	74
16. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Tingkat Efektifitas	

Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	75
17. Klasifikasi Kategori Jawaban Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.....	76
18. Tabel Persiapan Untuk Mengetahui Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.....	79
19. Prosentase Jawaban Responden Dari Variabel Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (Variabel X) .....	82
20. Prosentase Jawaban Responden Dari Variabel Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.....	83
21. Analisis Total Variabel X dan Y .....	84

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
1. Bagan Struktur Dinas Pendidikan Kabupaten Jember .....	48



**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Daftar Kuisisioner
2. Tabel Distribusi Chi Square (Kai Kudrat).
3. Surat Ijin Dari Lembaga Penelitian Unniversitas Jember.
4. Surat Ijin Penelitian Dari Kantor Kesatuan Bangsa Kabupaten Jember.
5. Surat Pernyataan Telah Melakukan Penelitian Dari Dinas Pendidikan Kabupaten Jember





## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya setiap negara mempunyai tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Tanpa adanya tujuan yang pasti, suatu negara mustahil dapat melaksanakan fungsinya dengan baik dan bisa bertahan lama. Sedangkan tujuan negara Indonesia adalah mencapai cita-cita bangsa dengan mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata baik materiil maupun spiritual dengan berdasarkan Pancasila sebagai Landasan Idiil dan Garis-Garis Besar Haluan Negara sebagai Landasan Operasional.

Pembangunan Nasional merupakan strategi yang dipilih bangsa Indonesia dalam pembangunan untuk mengisi kemerdekaan serta mencapai tujuan Nasional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa titik berat pembangunan Sumber Daya Manusia dan masyarakat merupakan peningkatan kualitas manusia dan masyarakat itu sendiri. Sebagaimana yang terkandung dalam GBHN 1999:

Pembangunan Nasional merupakan peningkatan kualitas manusia, dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berlandaskan kemampuan Nasional, dengan memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta memperhatikan tantangan perkembangan global. Dalam pelaksanaannya mengacu pada kepribadian bangsa dan nilai luhur yang universal untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang berdaulat, mandiri, berkeadilan, sejahtera, maju, dan kukuh kekuatan moral dan etikanya.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan pelaksana atau penyelenggara yang tangguh. Para pelaksana pembangunan ini tidak lain adalah seluruh rakyat Indonesia dibawah pimpinan pemerintah yang berperan sebagai motivator, stabilisator, dan dinamisator pembangunan.

Sebagai unsur pelaksanaan pembangunan yang dominan, pemerintah harus memiliki pelaksana-pelaksana yang disebut sebagai aparatur pemerintah atau sebagai pegawai negeri sipil yang dapat diandalkan, sebab keberhasilan pembangunan banyak tergantung terhadap sikap tanggap mereka. Sebagaimana

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.

Selanjutnya untuk merealisasikan dan mewujudkan penyelenggara pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan diperlukan adanya wadah sebagai suatu tempat berlangsungnya kegiatan atau aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan oleh aparatur negara atau pegawai negeri sipil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Wadah tempat berlangsungnya aktifitas tersebut lazim disebut sebagai organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sondang P. Siagian (dalam Adam I. Indrawijaya, 1986:3):

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang disebut bawahan.

Selanjutnya organisasi tadi hanya dapat berhasil dengan baik mencapai tujuannya bilamana seluruh aspek manajemen dalam organisasi tersebut berfungsi sebagaimana mestinya dan semua unsur pendukung organisasi tersebut melaksanakan tugasnya masing-masing dengan tertib sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dengan selalu memegang teguh disiplin berdasarkan prinsip-prinsip organisasi dan mengindahkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta kebijaksanaan dan prosedur kerja yang telah direncanakan dan digariskan oleh pimpinan organisasi. (Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir, 1998:2)

Demikian halnya dengan keberadaan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember sebagai organisasi pemerintah, maka organisasi ini akan selalu berusaha untuk meningkatkan penyelenggaraan pendidikan, serta pelayanan kepada masyarakat secara berhasil guna dan berdaya guna.

Mengingat arti penting Dinas Pendidikan Kabupaten Jember tersebut dalam menyenggarakan tugas-tugas umum pemerintah dalam pelayanan pendidikan masyarakat, maka keefektifan kerja pegawainya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perlu ditelaah secara sistematis dan serius.

Berdasarkan observasi pendahuluan yang penulis lakukan berkenaan dengan efektifitas kerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, pencapaian hasil kerja pada dasarnya telah dapat tercapai dengan baik, namun masih perlu adanya peningkatan. Selanjutnya akan penulis sajikan mengenai data-data tentang program kerja dan realisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember yang tersusun dalam laporan evaluasi hasil kerja bulan Januari sampai dengan April.

TABEL 1. PROGRAM KERJA DAN REALISASI KERJA DINAS  
PENDIDIKAN KABUPATEN JEMBER  
CATUR WULAN I TAHUN 2001

Bagian	Pelaksanaan Kegiatan	Target	Realisasi	Waktu	Prosentase
Pendidikan Sekolah Dasar	-Menyalurkan buku bantuan dari Dinas Pendidikan TK. I Jatim berupa Buku Pelajaran.	800 EXP	550 EXP	2 bulan	68%
	-Menyusun Nomorisasi kelembagaan SD.	28 Kec.	16 Kec.	1 bulan	57%
	-Mengevaluasi Pelaksanaan kerja laporan di SD.	700 SD	615 SD	2 bulan	87%
Pendidikan Menengah	-Rehabilitas gedung atau ruang belajar yang rusak.	50 sekolah	25 sekolah	4 bulan	50%
	-Mengumpulkan dan mengolah data serta laporan sekolah menengah umum.	3 bendel	2 bendel	3 bulan	66%
Ketenagaan	-Menyusun Daftar Urut Kepangkatan pegawai dan melaksanakan registrasi serta kearsipan Pegawai.	3 bendel	2 bendel	1 bulan	66%
	-Melaksanakan pengarah dan petunjuk Koordinator Urusan Administrasi Pegawai.	30 laporan	22 laporan	2 bulan	73%
Pendidikan Pemuda, Olah Raga dan Kebudayaan	-Melaksanakan Penyaluran subsidi/bantuan sarana untuk kegiatan Kepemudaan antara lain alat ketrampilan.	25 buah	15 buah	1 bulan	60%
	-Mencatat dan mendata serta mendokumentasikan pelaksanaan teknis dan organisasi yang melaksanakan kegiatan kepemudaan, keolah ragaan dan kebudayaan.	3 bendel	2 bendel	1 bulan	66%
Pendidikan Masyarakat/PLS	-Menyalurkan subsidi/bantuan sarana kegiatan Pendidikan Luar Sekolah.	100 orang	55 orang	2 bulan	55%
	-Memberikan motivasi dan penyuluhan terhadap pelaksanaan Teknis Pendidikan Masyarakat.	12 kegiatan	8 kegiatan	1 bulan	66%

Tata Usaha	-Menyusun rencana dan program kerja tahunan dan mempersiapkan penyusunan rencana dan program kerja tahunan Instansi Vertikal.	1 bendel	1 bendel	1 bulan	100%
	-Menyusun urusan surat-menyurat dinas yang meliputi surat masuk, surat keluar, ekspedisi, kearsipan dan dokumentasi.	2 bendel	1 bendel	1 bulan	50%
	-Melakukan inventarisasi barang milik daerah yang meliputi gedung, peralatan teknis, alat kantor, mobilitas dan pembukuan.	15 laporan	9 laporan	1 bulan	60%
	-Menyusun Rencana anggaran sesuai dengan program kerja Dinas Pendidikan.	2 bendel	1 bendel	1 bulan	50%
Rata-rata Prosentase	70 %				

Sumber: Data Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

Dari data tersebut diatas dapat dilihat bahwa banyak program yang tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini dapat di lihat dari banyaknya program kerja yang bisa diselesaikan yaitu 70 % dari target yang ditetapkan. Dari hasil yang dicapai menunjukkan kurangnya pengawasan pimpinan yang berdampak pada menurunnya efektifitas organisasi. Sehingga pengawasan pimpinan perlu ditingkatkan lagi.

Tindakan yang dapat dilakukan dalam mengatasi permasalahan tersebut melakukan pembenahan manajemen yang lebih baik

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah hal yang penting bagi kelangsungan hidup organisasi.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai "kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain (Sondang 1978:5). Dan untuk menjamin pencapaian tujuan tersebut salah satunya adalah dengan pengawasan yang merupakan salah satu dari fungsi manajemen.

Sebagai salah satu fungsi manajemen , mekanisme pengawasan didalam suatu organisasi memang mutlak diperlukan. Pelaksanaan suatu rencana dan program tanpa diiringi dengan adanya suatu sistim pengawasan yang intensif dan

berkesinambungan jelas akan mengakibatkan lambatnya, atau bahkan tidak tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan, hal ini yang menyebabkan kondisi kerja yang sangat buruk dan tidak efektifnya pelaksanaan pekerjaan dan pada akhirnya hasil kerja dicapai tidak optimal, yang berarti pula tidak tercapainya tujuan organisasi.

Pengawasan dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung dan dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan. Dengan perkataan lain pengawasan bersifat preventif untuk mana diperlukan kejelian untuk mengenali berbagai gejala yang menjurus kepada berbagai hal negatif tersebut. Artinya, setiap pimpinan sebagai pelaksana fungsi pengawasan harus mampu mendeteksi berbagai petunjuk kemungkinan timbulnya berbagai hal negatif dalam menjalankan roda organisasi.

Tidak ada pimpinan yang dapat mengelak dari tanggungjawab melakukan pengawasan karena para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna. Dengan sifat dasar ketidaksempurnaannya para pelaksana kegiatan operasional tidak akan luput dari kemungkinan berbuat khilaf, bahkan juga berbuat kesalahan. Artinya walaupun terjadi penyimpangan dari rencana atau pemborosan sekalipun belum tentu kalau hal-hal negatif itu terjadi karena kesengajaan, sebab sangat mungkin faktor lainlah yang menjadi penyebabnya seperti kekurangan ketrampilan, kekurangan pengetahuan atau faktor-faktor lain sejenis itu yang menimbulkan ketidakefektifan dalam organisasi. (Sondang, 1996:172-173)

Jadi pengawasan itu adalah suatu hal yang sangat penting dalam organisasi apalagi dalam organisasi pemerintahan seperti pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, dimana aktifitas yang dilaksanakan terkadang dilakukan oleh personil atau pegawai yang belum siap mental dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga mungkin saja terjadi kesalahan-kesalahan, kecurangan-kecurangan dan kelalaian-kelalaian. Dengan demikian perlu dan sangat penting pengawasan itu diadakan untuk dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi pemerintah seperti pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember ini, untuk menjamin ketepatan, pelaksanaan sesuai dengan

rencana, kebijakan dan perintah, serta mencegah penyelewengan dan menertibkan koordinasi dan aktifitas yang dilakukan.

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 Soewarna Handayani (1988:189) sebagai berikut:

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

Keberhasilan dan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada pimpinan, akan tetapi hal ini tidak mungkin hanya dilaksanakan sendiri oleh pimpinan saja tanpa bantuan dari bawahannya. Karena itu pimpinan adalah pejabat yang bertanggungjawab atas terseleenggarannya aktifitas-aktifitas manajemen atau tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain. (Manullang, 1990:16)

Seorang pimpinan harus mampu menentukan kegiatan apa yang perlu dilakukannya sendiri dan kegiatan apapula yang sebaliknya didelegasikan kepada orang lain. Pimpinan yang efektif adalah seorang pimpinan yang hanya terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan tertentu apabila memang keadaan dan sifat tugas itu menuntut keterlibatannya secara langsung. Artinya pimpinan yang efektif adalah seseorang yang mampu melihat dan menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang langsung harus ditanganinya sendiri, sehingga diperlukan adanya pengawasan langsung oleh pimpinan (Sondang 1996:178)

Pengawasan Langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau pengawas dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri secara "on the spot" ditempat pekerjaan dan menerima laporan-laporan

secara langsung pula dari pelaksana. Hal ini dapat dilakukan dengan inspeksi. (Victor Situmorang dan Jusuf Juhir, 1998:27)

Pengawasan langsung sebagai salah satu kegiatan pengawasan merupakan tugas dan tanggungjawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen yang efektif dan efisien dilingkungan organisasi/unit kerja masing-masing baik dibidang pemerintah maupun swasta. Karena kelebihan Pengawasan Langsung yaitu pimpinan organisasi dapat secara langsung mengawasi segala kegiatan yang dilaksanakan oleh para bawahan dan bila ada permasalahan dapat segera diketahui dan segera dapat dilakukan tindakan untuk menyelesaikannya. Dengan keterlibatan pimpinan yang memberikan pengawasan secara langsung akan menjamin hasil-hasil yang dicapai bersifat akurat dan dapat segera diketahui apabila terdapat kekurangan dan kelemahan sehingga dapat segera diatasi.

Sesuai dengan data pada tabel berikut ini dimana tingkat pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap masing-masing bagian mencapai tingkat prosentase 70% maka hal ini termasuk kategori sedang. Dengan melihat kriteria dibawah ini:

0 - 50 % = rendah

51- 75 % = sedang

76 -100% = tinggi

TABEL 2. KEGIATAN PENGAWASAN LANGSUNG OLEH PIMPINAN  
PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN JEMBER  
CATUR WULAN I TAHUN 2001

No	Bulan	Bidang yang diawasi						Target	Prosentase	Realisasi	Prosentase	Rata-rata Prosentase
		Tata Usaha	Pend. Das.	Pend. Men.	Bin. Mudora	Pend. Musy.	Keteganagan					
1.	JAN	2	2	3	2	3	2	20	100	14	70	70 %
2.	PEB	1	2	2	1	2	2	20	100	10	50	
3.	MAR	3	2	1	2	2	2	20	100	12	60	
4.	APR	4	4	3	2	3	4	20	100	20	100	

Sumber : Data Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (diolah).

Pengawasan yang dilakukan di targetkan 20 kali dalam satu bulan yang dibagi dalam enam bidang, dan realisasi yang didapatkan di kalikan 100% dan diambil rata-rata prosentase 70%. Dalam enam bidang tersebut tidak sama besar pengawasan yang dilakukan hal ini karena masing-masing bidang memerlukan pengawasan yang berbeda.

Dari hasil tabel Pengawasan Langsung pimpinan terhadap efektifitas kerja pegawai diatas menunjukkan bahwa pimpinan seringkali mengadakan pengawasan langsung terhadap bawahannya. Hal ini membuktikan bahwa pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember memiliki rasa tanggungjawab terhadap efektifitas kerja bawahannya. Disini meskipun pimpinan tidak 100 % mengadakan pengawasan langsung yaitu 70 % ini sudah menunjukkan perhatian dan tanggungjawab pimpinan terhadap efektifitas kerja bawahan untuk mencapai efektifitas organisasi.

Efektifitas sebagaimana diungkapkan oleh Emerson (dalam Handayani, 1985:16) bahwa, "Efektifitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jelasnya bila sasaran atau tujuan telah sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya berarti efektif."

Efektifitas dalam organisasi dapat digunakan untuk mengukur seberapa besar target atau tujuan terhadap aktivitas yang sudah dijalankan. Apabila target yang dilaksanakan sudah sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan, maka berarti organisasi makin efektif. Dari sisi lain, organisasi dapat dikatakan efektif bila jumlah penyimpangan dan kesalahan yang dilakukan pegawai makin lama makin menurun.

Hal ini tentunya juga berkaitan dengan seseorang sebagai bawahan atau pelaksana tugas tersebut. Seseorang dapat dikatakan efektif dalam bekerja apabila telah mencapai tujuan atau maksud yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Westra(1981:81) sebagai berikut:

Efektifitas kerja adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang atau sekelompok orang pegawai atau karyawan yang dapat menimbulkan suatu akibat terwujudnya tujuan sesuai dengan ketentuan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektifitas kerja organisasi adalah pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi yang dapat menimbulkan suatu akibat yang sesuai dengan ketentuan-ketentuan atau petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ditentukan (Pariatra Westra, 1989:18).

Dengan melihat pendapat diatas, maka efektifitas kerja dapat dilakukan dengan bimbingan yang terus menerus dari pimpinan, disamping juga memerlukan pengefektifan pengawasan pimpinan yang intensif. Sebab dengan pengawasan yang intensif yang dilakukan langsung oleh pimpinan diharapkan efektifitas kerja dikalangan aparatur pemerintah atau pegawai negeri dapat ditingkatkan.

Agar terselenggaranya tertib administrasi dilingkungan aparatur pemerintah, tumbuhnya disiplin kerja yang sehat. Agar adanya kelugasan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau kegiatan, tumbuhnya budaya malu dalam diri masing-masing aparat, rasa bersalah dan rasa berdosa yang lebih mendalam untuk berbuat hal-hal yang tercela terhadap masyarakat dan ajaran agama. (Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir, 1998:26)

Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember setelah penulis amati ternyata tingkat efektifitasnya sudah dapat dikatakan baik, tetapi masih kurang sempurna meskipun dalam prosentase kecil, akan tetapi dapat mengakibatkan adanya perbedaaan intensitas kerja tiap pegawai tidaklah sama, meskipun ada pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan program kerja yang telah ditentukan. Ini bisa dilihat dari pelaksanaan aktifitas sehari-hari terhadap pekerjaan yang telah dibebankan pada pegawai, ada beberapa pegawai yang baru mengerjakan tugas kalau ada target dari pimpinan. Namun juga banyak pegawai yang dalam melaksanakan tugas selalu rajin, tekun dan tepat pada waktunya menggunakan cara kerja yang memperhitungkan dana dan waktu serta menggunakan peralatan kantor secara efektif dan efisien.

Demikian juga halnya pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember yang notabene adalah instansi pemerintah dimana pegawainya adalah pegawai negeri yang harus melakukan tugas dan kewajibannya demi kepentingan masyarakat.

Apabila terjadi penyimpangan maka hal ini akan mempengaruhi kehidupan masyarakat karena instansi ini yang bertanggungjawab terhadap pendidikan masyarakat.

Dengan melihat latar belakang penjelasan di depan penulis tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul tentang:

“Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.”

## 1.2 Perumusan Masalah

Merumuskan masalah merupakan langkah awal dari suatu penelitian. Winarno Surachmad (1985:34) mendefinisikan sebagai berikut: “Masalah adalah setiap kesulitan yang mengarahkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dirasakan sebagai rintangan yang mesti dilalui dengan jalan mengatasinya apabila ingin berjalan terus.”

A.A Loedin menyebutkan kriteria perumusan masalah yang baik sebagai berikut:

1. Menunjukkan hubungan antara satu variabel atau lebih.
2. Persoalan harus ditegaskan dalam bahasa yang jelas untuk memudahkan di tuangkan dalam kalimat tanya.
3. Persoalan harus dapat menunjukkan pengukuran secara empirik.

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas dan berpijak dari pendapat-pendapat tentang perumusan masalah diatas, maka diperoleh rumusan sebagai berikut:

“Adakah Pengaruh antara Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.”

## 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Segala aktivitas yang dilakukan peneliti pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu, karena tujuanlah yang memberikan arah bagi pelaksanaan aktivitas tersebut. Tujuan penelitian yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat pengawasan langsung Pimpinan terhadap tingkat efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan langsung Pimpinan terhadap efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kab. Jember.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian yang penulis laksanakan adalah sebagai berikut:

1. Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan untuk menambah wawasan dan cakrawala berfikir dan juga sebagai suatu tambahan pengalaman berharga bagi penulis.
2. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai masukan / sumbangan pemikiran atau saran-saran demi peningkatan serta kemajuan bagi Dinas Pendidikan Kab. Jember.
3. Diharapkan memberikan kegunaan akademis yaitu sebagai tambahan referensi dan bahan kepustakaan mahasiswa khususnya didalam melaksanakan aktivitas penelitian.

### 1.4 Kerangka Teori

Dalam rangka kegiatan penelitian mulai dari awal sampai akhir harus mengikuti kerangka pemikiran yang utuh guna memberikan jawaban atas pertanyaan yang dilontarkan dalam bentuk perumusan masalah. Dalam upaya pembahasan masalah diperlukan suatu konsep atau pandangan teoritis yang jelas dan benar.

Teori mempunyai sifat yang terbuka, artinya teori sewaktu-waktu dapat diuji kebenarannya oleh siapapun. Oleh karena itu teori terus berkembang baik kualitas maupun jenisnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Baik pengujian maupun pengembangannya perlu adanya penelitian dan sebaiknya setiap penelitian perlu ada hubungannya dengan teori. Perkembangan teori erat hubungannya dengan pembangunan karena pembangunan merupakan suatu proses yang terencana dan membutuhkan waktu yang cukup panjang. Untuk itu

keberadaan suatu teori sangat membantu karena teori menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1983:37) adalah sebagai berikut, "Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi, untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep".

Dari rumusan teori diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa teori adalah serangkaian konsep yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis tentang gejala-gejala yang diteliti. Dalam hal ini termasuk manusia sebagai makhluk sosial akan bekerja sama dengan orang lain dalam mencapai tujuannya. Hal ini diwujudkan dengan membentuk organisasi. Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang disetujui bersama. Dalam proses kerjasama antara bawahan dengan atasan tersebut diperlukan tindakan-tindakan manajemen untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan pencapaian efektifitas kerja bawahan dalam organisasi.

Sedang yang dimaksud manajemen menurut Stoner (dalam Handoko,1995:8) mengemukakan pengertian manajemen yaitu, "Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Sesuai dengan pendapat diatas, manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu, 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 aliran manajemen. Menurut Stoner (1996:65) ada tiga aliran manajemen yaitu:

## 1. Aliran Manajemen Klasik

Menurut Fayol (dalam Stoner 1996:42) menyatakan:

Aliran klasik mempunyai dua cabang yaitu manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik.

### a. Manajemen ilmiah

Manajemen ilmiah menaruh perhatian pada peningkatan produktifitas dan pekerja sebagai perorangan.

b. Teori Organisasi Klasik

Timbul dari kebutuhan akan pedoman untuk mengelola organisasi yang kompleks.

2. Aliran Perilaku

Aliran Perilaku (behavioral) timbul sebagian karena para manajer menyadari bahwa dengan pendekatan klasik tidak dapat dicapai efisiensi produksi dan keserasian kerja yang sempurna. Manajer masih menemukan kesulitan dan menjadi frustrasi karena orang tidak selalu mengikuti pola perilaku yang rasional dan dapat diduga. (James A. F. Stoner, 1996:47)

3. Aliran Kuantitatif

Aliran Kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-team riset operasi (operations reseach) dalam pemecahan masalah-masalah industri, teknik-tehnik riset operasi menjadi semakin penting sebagai dasar rasional untuk pembuatan keputusan. (Handoko, 1984:54)

Dari ketiga aliran utama pemikiran manajemen dilihat dari terjadinya, masing-masing tetap penting sampai saat ini. Dari ketiga aliran tersebut lebih ditekankan pada aliran manajemen klasik. Walaupun teori organisasi klasik dikritik oleh penganut aliran manajemen yang lain, masa depannya lebih dapat diterima oleh manajer praktek dari pada aliran lain. Hal ini karena teori organisasi klasik membantu memisahkan bidang-bidang utama praktek para manajer. Walaupun fokus dari masing-masing aliran tetap sama, kedua aliran utama yang lain juga cenderung untuk meminjam pandangan dan konsep aliran klasik. Dengan demikian aliran organisasi klasik memberikan hal-hal yang penting bagi para manajer. Ini membuat para manajer waspada akan masalah-masalah mendasar yang akan dihadapi oleh setiap organisasi. Teori klasik tetap penting, karena tetap mampu memadukan perkembangan baru ke dalam kerangka dasar pertimbangan tradisional yang ditunjukkan oleh penulis-penulis klasik. Dengan berkembangnya aliran klasik, aliran ini kemudian dikenal dengan proses manajemen (Manajemen Proses).

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 kelompok
4. Pendekatan sistem sosial 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 (Handoko,1996:43) yang pertama berupaya mengorganisasikan 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.

Dari pendapat diatas fungsi manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan \* pengawasan, sedangkan menurut Handyaningrat (1989:120),” Fungsi manajemen seperti perencanaan, pembagian kerja, pembinaan pegawai, motivasi , koordinasi dan pengawasan merupakan faktor yang mempengaruhi efektifitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi”.

Faktor-faktor tersebut selanjutnya diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Menurut Manullang (1985:49) bahwa:

Perencanaan didalam aktifitas meliputi kegiatan bersama dalam menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan , mengapa tindakan dilakukan , dimana tindakan harus dilakukan, kapan tindakan harus dilakukan, siapa yang harus melakukan dan bagaimana tindakan tersebut dilakukan.

2. Pembagian Kerja

Pembagian kerja menurut Soedirjo (1979:59) mengatakan bahwa:

Pembagian kerja yaitu tugas pokok organisasi kedalam kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran secara berhasil guna (antara lain jangan sampai terjadi penindihan atau over lapping dalam pengelompokan kegiatan-kegiatan itu) sehingga kegiatan dalam masing-masing kelompok saling menunjang usahanya.

3. Koordinasi

Sarwoto (1983:17) mengemukakan bahwa:

Kesatuan tindakan terhadap masing-masing bagian antara satu dengan yang lainnya dan pelaksanaan usaha-usaha atau aktifitas (kegiatan) beserta gerak operasinya agar mereka dapat memberikan sumbangan semaksimal mungkin bagi berhasilnya suatu usaha bersama.

4. Pembinaan Pegawai

Definisi pembinaan pegawai menurut Hidayat (1984:26)) bahwa:

Pembinaan pegawai adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar, berencana dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan

ketrampilan pegawai dengan tindakan pengarahannya, bimbingan, pengembangan stimuli dan pengawasan untuk mencapai yang diharapkan.

#### 5. Motivasi

Motivasi merupakan hal yang penting dalam proses pelaksanaan tugas pegawai agar pegawai mempunyai semangat dan gairah kerja sehingga tugas dijalankan dengan efektif. Motivasi perlu dilakukan pimpinan melalui komunikasi, pemberian penghargaan dan menciptakan suasana yang harmonis.

Motivasi menurut Niti Semito (1982:175)

1. Dapat berkomunikasi dengan bawahan.
2. Memberikan penghargaan pada bawahan atas prestasi yang dicapai.
3. Menciptakan pergaulan kerja yang harmonis.

#### 6. Pengawasan

Handayani (1988:141) mengemukakan, "Pengawasan pimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan."

Sehubungan dengan pentingnya pengawasan dalam fungsi-fungsi manajemen lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1997:159) menggariskan sebagai berikut:

Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, instruksi dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku.

Fungsi-fungsi tersebut selain pengawasan secara teoritis dapat didelegasikan sepenuhnya kepada bawahan, sehingga pimpinan hanya tinggal mengawasi saja pelaksanaannya. Meskipun pimpinan telah dibantu oleh suatu aparat yang tugasnya khusus mengenai pengawasan, akan tetapi ia masih tetap melakukan sendiri pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan anak buahnya.

George R. Terry (dalam Manullang, 1985:173) memberi arti atau batasan pengawasan selalu menghubungkan fungsi-fungsi tersebut yaitu:

Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Hal tersebut juga senada dengan pendapat Harold Koonz dan Cyril O'Donnel (dalam Sarwoto 1991:96) yaitu:

Pengawasan adalah penilaian dari koreksi atas pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh bawahan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang digunakan untuk mencapainya dilaksanakan.

Jelas kiranya dari berbagai batasan pengawasan diatas, bahwa tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Agar tujuan menjadi kenyataan maka dapat pula dikemukakan hal-hal berikut sebagai ciri (sifat) pengawasan yang baik menurut (Sarwoto,1991:100) yaitu:

- a. Pengawasan harus bersifat "fact finding", artinya pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi.
- b. Pengawasan harus bersifat preventif, artinya harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana semula.
- c. Pengawasan diarahkan pada masa sekarang
- d. Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi dan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
- e. Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi, pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan.
- f. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menemukan siapa yang salah jika ada ketidak beresan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.

- g. Pengawasan bersifat harus membimbing agar supaya para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang telah ditentukan baginya.

Bila mana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir (1998:28-29) mengatakan bahwa pengawasan itu dapat dibedakan atas:

1. Pengawasan Intern

Pengawasan intern adalah pengawasan yang dilakukan aparat dalam organisasi itu sendiri.

2. Pengawasan Ekstern

Pengawasan ekstern adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat dari luar organisasi sendiri.

Pada dasarnya pengawasan harus dilakukan oleh pucuk pimpinan dalam organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan bawahan sesuai dengan rencana, seperti pendapat Farlan (dalam Handayanigrat, 1988:141), bahwa, "Pengawasan pimpinan adalah suatu proses yang dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan."

Didalam pengawasan ini pimpinan selaku pelaksana pengawasan dapat menilai hasil pekerjaan sesuai dengan rencana (Moekijat, 1985:98).

Untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan tersebut pemimpin organisasi dapat menggunakan metode pengawasan yang sesuai dengan organisasi yang dipimpinya. Pengawasan tersebut menurut Sondang P. Siagian ada 2 tehnik pengawasan yaitu:

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan yang dilakukan dengan cara mendatangi dan melakukan pemeriksaan terhadap obyek yang diawasi.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan yang dilakukan dengan jarak jauh yang berbentuk laporan tertulis.

Selanjutnya yang dimaksud dengan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung menurut Siagian (1986:139):

Pengawasan Langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan cara mendatangi dan melakukan pemeriksaan di tempat terhadap obyek yang diawasi. Pelaksanaannya dapat berbentuk inspeksi langsung, observasi ditempat (on the spot report). Sedangkan yang dimaksud dengan pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh, yaitu melalui laporan yang berbentuk lisan maupun tulisan.

Metode pengawasan langsung lebih ditekankan dan dinilai lebih efektif karena jarak yang dekat antar subyek dan obyek pengawasan terjadi kontak langsung bawahan dengan atasan dan mempertinggi hubungan antara atasan dengan bawahan yang memberi kepuasan bagi bawahan karena lebih diperhatikan.

Dengan adanya pengawasan langsung dari pimpinan akan muncul sikap disiplin, kesatuan tindakan, keselarasan aktivitas dan ketepatan waktu dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sehingga efektifitas di sini tercapai.

Efektifitas merupakan suatu konsep yang amat luas, mencakup faktor-faktor yang ada didalam maupun diluar organisasi. Disisi lain efektifitas merupakan suatu konsep yang amat penting dalam usaha mencapai keberhasilan suatu organisasi dalam sasarnya atau tujuannya.

Pada dasarnya efektifitas dalam organisasi ada 3 seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1996:4) :

a. *Efektifitas Individu*

Menekankan pada kinerja tugas karyawan tertentu atau anggota organisasi. Tugas yang dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Manajer menilai efektifitas melalui proses evaluasi prestasi untuk menentukan siapa yang akan menerima kenaikan gaji, promosi dan jenis imbalan organisasi itu. Adapun sebab-sebab timbulnya efektifitas menurut Gibson (ibid) adalah:

1. Kemampuan
2. Keterampilan
3. Pengetahuan
4. Sikap
5. Motivasi
6. Stress

b. *Efektifitas kelompok*

Secara sederhana efektifitas kelompok merupakan kontribusi atau sumbangan seluruh anggota. Dan ini bukan merupakan penjumlahan seluruh kontribusi melainkan sumbangan kerja individu organisasi secara kelompok atau perunit tugas. Sehingga asumsi individu disini adalah terkait dengan individu lain dalam menjalankan tugasnya (ibid).

c. *Efektifitas Organisasi*

Efektifitas organisasi tercapai dengan dukungan efektifitas individu dan kelompok, secara berantai efektifitas organisasi sangat bergantung pada kedua efektifitas tersebut. Sebab-sebab timbulnya efektifitas organisasi adalah:

1. Lingkungan
2. Tehnologi
3. Pilihan Strategi
4. Struktur
5. Proses
6. Kultur (ibid)

Dari pendapat tersebut, jelas bahwa ada hubungan antara 3 perpektif efektifitas yang dimaksud, dimana efektifitas kelompok tergantung dari efektifitas individu. Sedangkan efektifitas organisasi tergantung pada efektifitas individu dan kelompok.

Sedangkan sehubungan dengan pencapaian tujuan yang selaras dengan rencana yang telah ditetapkan The Liang Gie (1981:7) mengemukakan bahwa:

Efektifitas adalah suatu keadaan yang mengandung efek atau akibat yang dikehendaki kalau seseorang melakukan kegiatan dengan tujuan tertentu yang memang dikehendaki maka perbuatan orang itu dikatakan efektif kalau menimbulkan suatu akibat yang dikehendaki.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa efektifitas menyangkut efek-efek akibat-akibat positif tertentu yang ditimbulkan oleh keseluruhan proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh kegiatan yang sehubungan dengan tugas pekerjaan yang dikehendaki oleh organisasi.

Menurut Lubis dan Husein (1987:55) ada beberapa pendekatan efektifitas antara lain:

Pendekatan sasaran (Goal Approach) dalam pengukuran efektifitas memusatkan perhatiannya pada aspek output yang direncanakan. Pendekatan sumber (System Resources Approach) mencoba mengukur efektifitas dari sisi input yaitu dengan mengukur keberhasilan organisasi dalam mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai perfomansi yang baik. Pendekatan Proses (Process Approach) melihat kegiatan internal organisasi dan mengukur melalui berbagai kegiatan internal seperti efisiensi dan iklim organisasi.

Sedangkan pengertian tentang efektifitas menurut Emerson (dalam Handayani, 1992:45) bahwa, "Efektifitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya". Dari pendapat tersebut bahwa efektifitas kerja dari individu, kelompok, maupun organisasi tercermin dari hasil kerja apakah sudah memenuhi sasaran dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan ataukah belum dalam arti bahwa ada suatu kesesuaian tujuan yang ditetapkan atau belum, dalam arti bahwa ada suatu kesesuaian antara target atau sasaran dengan realisasi atau hasil.

Jadi pengawasan Langsung seperti yang sudah dijelaskan seperti diatas berpengaruh terhadap efektifitas kerja pegawai.

Sehubungan dengan pendapat tersebut, lembaga Administrasi Negara RI (1997:15) juga berpendapat bahwa:

Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijaksanaan, instruksi dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku ...Sebagai bagian dari aktivitas dan tanggungjawab pimpinan, sasaran pengawasan adalah mewujudkan dan meningkatkan efisiensi, bahwa setiap kegiatan pengawasan yang dalam hal ini pengawasan langsung merupakan kegiatan pengendalian pelaksanaan tugas bawahan dilingkungan masing-masing.

Handayani (1988:143) juga mengemukakan bahwa, "Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan yang diperoleh secara berdayaguna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya."

Untuk mengetahui hubungan secara teoritis antara pengawasan langsung pimpinan dengan efektifitas kerja bawahan, maka berikut ini penulis kemukakan pendapat Soewarno (1988:141) yang mengatakan bahwa:

Pengawasan Langsung oleh pimpinan suatu proses pimpinan ingin mengetahui apakah hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahannya sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Apabila dengan pengawasan tersebut bawahan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan rencana berarti bawahan tersebut melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Randupandojo (1984:5) sebagai berikut:

Esensi dari pengawasan oleh pimpinan adalah mengamati pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya bila terjadi suatu penyimpangan, sehingga bawahan mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Pengawasan Langsung ini juga dapat dipergunakan untuk memantau aktifitas bawahan bagaimana kualitas dan kuantitas mereka dalam bekerja (efektifitas pekerjaan mereka).

Jadi dapat disimpulkan dari pendapat dan uraian diatas bahwa fungsi pengawasan , pimpinan terutama pengawasan langsung sangat perlu dilakukan agar tercapai realisasi program kerja yang sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya yang pada akhirnya akan mengarah pada efektifitas organisasi. Dan apabila efektifitas organisasi tercapai dengan lebih baik, dapat diartikan bahwa efektifitas kerja bawahan lebih tinggi, yang salah satu faktor penyebabnya adalah dengan adanya pengawasan langsung dari pimpinan.

### 1.5 Konsepsi Dasar

Konsepsi mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap penelitian ilmiah, karena dengan konsep kita akan mempunyai pedoman secara umum yang dapat membantu dalam menjalankan dan menggambarkan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Mengenai konsep menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1989:33) adalah sebagai berikut:

Konsep yakni istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok atau yang menjadi pusat penelitian ilmu sosial. Melalui konsep peneliti diharapkan akan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan satu dengan lainnya.

Jadi konsep merupakan definisi singkat dari suatu gejala yang akan diteliti. Konsep merupakan unsur penelitian yang sangat penting dan merupakan definisi yang dipakai para peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena tertentu.

Sedangkan yang dimaksud konsepsi dasar menurut J. Soeprpto (1986:11) adalah sebagai berikut:

Konsepsi Dasar adalah suatu pandangan yang teoritis dari definisi singkat yang mendasari pemikiran kita guna mencapai jalan keluarnya atau suatu pemecahan dari persoalan yang perlu diteliti. Tujuannya adalah menyederhanakan pemikiran kita dengan jalan menggabungkan sejumlah peristiwa.

Di samping adanya konsepsi dasar maka perlu adanya teori untuk membantu mengarahkan pola pikiran dan pandangan penulis dan mempertimbangkan dunia kelayakan dan kenyataan serta mempertemukan pokok-pokok pikiran dalam merumuskan setiap variabel dengan jelas.

Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1989:37) memberikan definisi teori sebagai berikut:

Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa konsepsi dasar berpijak pada landasan yang kuat dengan teori yang jelas dan konsep-konsep yang ada relevansinya dengan permasalahan yang penulis kemukakan. Selanjutnya didalam penulisan ini penulis mengetengahkan dua variabel, yaitu:

1. Pengawasan Langsung oleh pimpinan sebagai variabel pengaruh atau variabel x.
2. Efektivitas kerja pegawai sebagai variabel terpengaruh atau variabel y.

### **1.5.1 Pengawasan Langsung oleh pimpinan sebagai Variabel Pengaruh (X)**

Bagi suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu, perencanaan merupakan suatu langkah awal yang harus dilakukan. Akan tetapi kasus-kasus yang banyak terjadi dalam suatu organisasi adalah tidak terselesainya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian, penyimpangan anggaran dan kegiatan lain yang menyimpang dari rencana, maka perlu ada jaminan bahwa kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan yaitu dengan proses pengawasan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Handoko (1997:359) bahwa, "Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan organisasi manajemen tercapai". Pengertian tersebut menunjukkan adanya suatu hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan.

Pengawasan yang dilakukan dapat dikatakan sebagai rangkaian aktifitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, Winardi (1989:379) mengemukakan bahwa:

Pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana.

Pengawasan sangat diperlukan bagi organisasi. Musanef mengatakan bahwa, " Dalam organisasi terutama dalam organisasi pemerintah, fungsi pengawasan sangat penting, karena pengawasan adalah suatu usaha untuk

menjamin adanya keserasian diantara penyelenggara tugas pemerintah secara berdayaguna dan berhasil guna”.

Adapun berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan setiap organisasi menurut Hani Handoko sebagai berikut:

1. Perubahan Lingkungan Organisasi

Melalui fungsi pengawasan, pemimpin mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau menciptakan kesempatan dan perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan Kompleksitas Organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan lebih formal, lebih efektif dan efisien agar tujuan tercapai sesuai dengan rencana.

3. Kesalahan-Kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan pemimpin mendeteksi kesalahan yang dilakukan pegawai sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan Pemimpin Untuk Mendelegasikan Wewenang

Bila pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggungjawab pemimpin tidak berkurang. Satu-satunya cara pemimpin untuk menentukan pegawai telah melaksanakan tugas yang dilimpahkan adalah mengimplementasikan sistem pengawasan.

Sedangkan keuntungan dari pengawasan langsung tersebut menurut Siagin (1983:141) adalah:

1. Akan terjadi kontak langsung antara bawahan dan atasan, akan mempertinggi hubungan antara atasan dan bawahan.
2. Akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan karena bawahan merasa diperhatikan.
3. Akan tertampung sambungan pemikiran dari bawahan yang mungkin bisa berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan langsung mempunyai sifat preventif (pencegahan). Oleh karena itu pengawasan langsung sangat penting peranannya dalam mencegah terjadinya kebocoran dan segala bentuk penyimpangan atau penyelewengan yang dapat mengganggu jalannya

pembangunan. Pengawasan langsung mutlak diperlukan karena bagaimanapun juga manusia tetap mempunyai kelemahan seperti misalnya masih ada kemungkinan untuk melakukan kekeliruan. Oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia ataupun pegawai perlu diawasi, tetapi tidak untuk mencari kesalahannya, untuk kemudian menghukumnya atau memberi sanksi, melainkan untuk mendidik dan membimbingnya, walaupun bisa juga dengan memberi sanksi atau hukuman, karena hal ini semata-mata untuk menciptakan sikap disiplin, namun yang lebih utama adalah bagaimana memperbaiki kekeliruan tersebut. Dengan demikian hasil kerja dari bawahan dapat tercapai seperti yang dikehendaki tanpa menyimpang dari ketentuan, peraturan serta kebijakan yang telah ditetapkan, sehingga tercipta suasana kerja yang baik penuh rasa tanggungjawab.

Sejalan dengan hal diatas, Sondang P. Siagian (1984:139) memberikan definisi tentang pengawasan langsung sebagai berikut:

Pengawasan Langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan mendatangi dan melakukan pemeriksaan ditempat terhadap obyek yang diawasi. Pelaksanaannya dapat berbentuk inspeksi langsung, observasi ditempat (on the spot observation), dan laporan ditempat (on the spot report).

Jadi pengawasan langsung merupakan tindakan pimpinan organisasi melalui kegiatan inspeksi langsung, observasi ditempat dan laporan ditempat.

### 1.5.1.1 Inspeksi Langsung (X1)

Pimpinan juga perlu melakukan inspeksi langsung atau mendatangi obyek yang dihadapi agar diketahui langsung keadaan yang sesungguhnya.

Sujanto (1986:76) memberikan definisi inspeksi langsung sebagai berikut:

Inspeksi langsung adalah kegiatan untuk melihat langsung ditempat pelaksanaan pekerjaan baik yang dilakukan oleh pemimpin (manajer) yang bertanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaan maupun oleh petugas pengawasan. Dengan demikian ia dapat melihat dan menghayati bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan, dan bila dianggap perlu dapat diberikan petunjuk-petunjuk dan instruksi-instruksi ataupun keputusan-keputusan yang secara langsung menyangkut dan mempengaruhi jalannya pekerjaan.

Inspeksi Langsung ini tidak diberitahukan terlebih dahulu sebab jika diberitahukan terlebih dahulu mereka akan bersiap-siap. Jadi kemungkinan besar data yang diperoleh akan lebih aktual.

Inspeksi Langsung merupakan kegiatan pimpinan mendatangi melihat secara langsung ditempat kegiatan dimana perlu memberikan petunjuk-petunjuk kepada pelaksana dan bilamana perlu diadakan tindakan korektif agar pekerjaan berjalan lancar (Sujanto, 1986:67). Pendapat diatas mengandung 3 kegiatan yaitu mendatangi tempat pelaksanaan pekerjaan, memberikan petunjuk-petunjuk kepada pelaksana, dan mengambil tindakan korektif. Dari pernyataan diatas untuk mengukur indikator inspeksi langsung digunakan item-item sebagai berikut:

1. Pimpinan melihat langsung pelaksanaan pekerjaan di tempat.
2. Pimpinan memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan.
3. Pimpinan mengambil tindakan korektif atas pekerjaan bawahan.

Tujuan inspeksi langsung adalah mengetahui bagaimanakah pelaksanaan pekerjaan pegawai apakah telah sesuai dengan rencana atautkah belum.

### 1.5.1.2 Observasi di Tempat (X2)

Dalam penelitian observasi dilakukan pimpinan, sebab memungkinkan penelitian mengambil gejala-gejala atau fenomena yang terjadi pada obyek penelitian.

Berkaitan dengan pengertian observasi, Hadi (1984:136) memberikan batasan sebagai berikut:” Sebagai metode ilmiah observasi biasanya diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.” Dalam arti yang luas observasi biasanya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan. Berdasarkan pendapat diatas maka dapat digunakan beberapa item dari indikator observasi di tempat sebagai berikut:

1. Adanya aktifitas pengamatan yang dilakukan oleh pimpinan .
2. Adanya aktifitas pencatatan yang dilakukan oleh pimpinan.

Jadi observasi ditempat merupakan tindakan manajer / pimpinan untuk melihat sendiri pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional yang diselenggarakan

oleh bawahannya, guna memperoleh masukan yang sangat penting baginya dalam usaha menentukan tindakan korektif yang diperlukan. (Siagian, 1989:147).

### 1.5.1.3 Laporan di Tempat (X3)

Pimpinan sewaktu-waktu minta laporan dari bawahannya dalam kegiatan inspeksi langsung atau observasi ditempat, yaitu pada saat kegiatan sedang berlangsung ditempat pelaksanaan tugas. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditentukan. Sehingga dari laporan yang didapat akan diperoleh gambaran yang aktual tentang hal-hal yang ingin diketahui pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Hal ini seperti pendapat Manullang (1990:1780) sebagai berikut:

Dengan cara ini (laporan di tempat) pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang ditujukan kepada orang-orang atau segabungan orang tertentu yang bisa memberikan gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil sesungguhnya (actual result) yang dicapai oleh bawahannya.

Jadi yang dimaksud dengan laporan ditempat tersebut adalah merupakan tindakan bawahan untuk melaporkan secara lisan tentang hal-hal yang sebenarnya dilapangan. Dari pernyataan diatas untuk mengukur indikator laporan di tempat digunakan item-item sebagai berikut:

1. Adanya kegiatan meminta laporan lisan tentang hal-hal yang sebenarnya kepada bawahan di tempat.
2. Adanya kegiatan penyampaian keputusan secara langsung oleh pimpinan.

Sedangkan tindakan yang berhubungan dengan pengawasan pimpinan disini adalah aktivitas pimpinan meminta kepada bawahan untuk melaporkan secara lisan ditempat pelaksanaan pekerjaan pada saat pimpinan melakukan inspeksi langsung.

### 1.5.2 Efektifitas Kerja Sebagai Variabel Terpengaruh (Y)

Setiap organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan apabila para bawahan dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif, yaitu bila sasaran serta tujuan telah dijalankan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Dalam konsep efektifitas kerja disini penulis menekankan efektifitas individual sebagai variabel yang diteliti, karena efektifitas individu dalam organisasi adalah tingkat paling dasar, yang menekankan pada kinerja tugas dari karyawan tertentu dan anggota organisasi, tugas yang harus dikerjakan merupakan bagian pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Untuk menilai efektifitas individual ini penulis meninjau dari pendekatan tujuan dimana keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, efektifitas 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 di tentukan 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 efektifitas kerja menurut Pariatra Westra (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 target yang dilakukan oleh pegawai itu efektif atau tidak, perlu dicari terlebih dahulu dimensi-dimensi yang ada didalam efektifitas yang akan dijadikan patokan untuk mengukur atau mengevaluasi pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan mengenai ukuran bagaimana suatu pelaksanaan pekerjaan dikatakan efektif Hidayat(1986:870 mengatakan sebagai berikut:

Efektifitas 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 tentang pengukuran efektifitas yang didasarkan atas kuantitas, kualitas dan waktu.

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 efektifitas."

Dari konsep yang dikemukakan Hidayat tersebut diatas, penulis jadikan indikator untuk mengukur efektifitas kerja bawahan.

### 1.5.2.1 Kuantitas (Y1)

Menurut Wilson dan Hayel (1987:101) bahwa," Kuantitas adalah hal-hal yang menunjukkan jumlah kerja yang dilaksanakan dalam periode yang telah ditentukan ". Dengan demikian kuantitas kerja mengacu pada banyaknya hasil kerja yang ingin dicapai selama kurun waktu yang telah ditetapkan, sekaligus menunjang kecepatan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Dari pernyataan di atas untuk mengukur indikator kuantitas digunakan item-item sebagai berikut:

1. Banyaknya tugas/pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Keseimbangan antara banyaknya hasil pekerjaan atas waktu tertentu yang diperlukan.
3. Keseimbangan antara hasil kerja yang diselesaikan atas kecepatan waktu dalam penyelesaiannya.

### 1.5.2.2 Kualitas (Y2)

Kualitas adalah bagaimana mutu kerja seseorang bawahan dalam melaksanakan tugas yang ditentukan oleh bagaimana ketepatan, kelengkapan dan

kerapian kerjanya sesuai ketentuan yang ada. Sehubungan dengan hal ini Wilson dan Hayel (1987:101) berpendapat bahwa, "Kualitas adalah hal-hal yang menunjukkan bagaimana sebaiknya ia melakukan apa yang ia kerjakan: ketepatan, kelengkapan dan kerapian".

Dari pernyataan diatas untuk mengukur indikator kualitas digunakan item-item sebagai berikut:

- 1. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas ketepatan kerjanya.
- 2. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas kelengkapan kerjanya.
- 3. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas kerapian kerjanya.

**1.5.2.3 Waktu (Y3)**

Efektifitas menurut waktu adalah tercapainya sasaran yang telah disediakan menurut sumber dan cara kerja tertentu yang memadai. Efektifitas waktu merupakan sesuatu yang dapat diperkirakan dan ditentukan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sehubungan dengan efektifitas menurut waktu, Setiawan (1987:16) mengatakan sebagai berikut:

Tidak seluruh waktu yang dialokasikan digunakan. Dalam arti bahwa pekerjaan tertentu dapat diselesaikan lebih cepat dari jatah waktu yang ditetapkan, juga bahkan batas waktu yang ditetapkan benar-benar ditarik yang berarti pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya.

Dari pernyataan diatas untuk mengukur indikator waktu digunakan item-item sebagai berikut:

- 1. Pelaksanaan tugas dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah disediakan.
- 2. Pelaksanaan tugas dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Jadi yang dimaksud efektifitas waktu apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan pada waktunya atau bahkan lebih cepat dari waktu yang ditetapkan.

**1.6 Hipotesis**

Hipotesis adalah suatu pernyataan yang bersifat sementara dan merupakan suatu rumusan yang menyatakan dugaan yang masih harus dibuktikan

kebenarannya. Winarno Surachmad (1985:68) mengungkapkan pengertian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis adalah sebuah kesimpulan tetapi kesimpulan ini belum final dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Lebih jelasnya hipotesis merupakan suatu jawaban dugaan yang dianggap benar kemungkinannya untuk menjadi jawaban yang benar.

Sedangkan Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1991:43) memberikan definisi hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis adalah sarana penelitian ilmiah yang penting dan tidak bisa ditinggalkan, karena ia merupakan instrumen kerja dan teori. Sebagai hasil deduksi dari teori atau preposial, hipotesis lebih spesifik sifatnya sehingga lebih siap untuk diuji secara empiris.

Selanjutnya dikatakan oleh Koentjaraningrat (1991:33) kegunaan hipotesis dalam suatu penelitian sebagai berikut:

1. Memberi tujuan yang jelas pada penelitian .
2. Membantu dalam penentuan yang harus ditempuh dalam pembahasan ruang lingkup penelitian dengan memilih fakta-fakta yang menjadi pokok-pokok penelitian dan dengan menentukan faktor-faktor yang relevan .
3. Menghindari suatu penelitian yang tidak terarah dan tidak bertujuan mengumpulkan data yang tidak berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Sedangkan bentuk-bentuk hipotesis yang digunakan peneliti untuk menyusun pernyataan dalam hipotesisnya adalah Hipotesis nol ( $H_0$ ), yang diformulasikan untuk ditolak kebenarannya sesudah pengujian dalam statistik. Dalam hipotesis nol ini, selalu ada implikasi 'tidak ada beda' atau 'tidak ada pengaruh' / 'hubungan.' Dengan menolak hipotesis nol, maka akan diterima hipotesis pasangan, yang disebut hipotesis alternatif ( $H_a$ ) (Nasir, 1988:185).

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan yang sesuai dengan konsepsi dasar dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ha = Ada pengaruh antara pengawasan langsung pimpinan terhadap efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

### 1. 7 Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk mengukur variabel yang masih abstrak sifatnya, sehingga perlu dijabarkan secara nyata agar di dapatkan indikator yang nyata dan untuk mendapatkan suatu batasan pengukuran penelitian. Dalam hal ini Koentjaraningrat (1981:23) berpendapat bahwa:

Definisi operasional tidak lain dari pada mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk-konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati atau diuji serta dapat di tentukan kebenarannya oleh peneliti.

Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1981:23) berpendapat bahwa :

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel itu diukur. Dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui pengukuran variabel, sehingga dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut.

Berdasarkan pada pendapat-pendapat diatas, maka untuk memberikan batasan terhadap variabel penelitian yang telah dirumuskan dalam hipotesis, serta agar dapat dihubungkan dengan empirik, maka masing-masing variabel dari penelitian ini akan dioperasionalkan sebagai berikut:

#### 1.7.1 Operasionalisasi Variabel Pengaruh (X), yaitu Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Pengawasan langsung yang dimaksud disini adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan langsung terhadap bawahannya. Pimpinan melihat dengan mendatangi tempat dilaksanakannya tugas pekerjaan tersebut.

Dalam variabel pengaruh (pengawasan langsung pimpinan ) ini penulis mengukurnya dengan indikator-indikator yaitu:

#### 1.7.1.1 Inspeksi Langsung (X1)

Dalam hal ini pengertian inspeksi langsung sesuai pendapat Sujamto yang telah penulis kemukakan sebelumnya dapat digunakan item-item sebagai berikut:

1. Pimpinan melihat langsung pelaksanaan pekerjaan ditempat.
2. Pimpinan memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan.
3. Pimpinan mengambil tindakan korektif atas pekerjaan bawahan.

#### 1.7.1.2 Observasi di Tempat (X2)

Observasi dilakukan pimpinan yang berusaha melihat dan mengamati gejala atau kejadian yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas pencatatan yang dilakukan menjamin ketelitian dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh pimpinan.

Adapun item-item yang dapat digunakan dari indikator ini:

1. Adanya aktifitas pengamatan yang dilakukan oleh pimpinan.
2. Adanya aktifitas pencatatan yang dilakukan oleh pimpinan.

#### 1.7.1.3 Laporan diTempat (X3)

Laporan ditempat dalam penelitian ini adalah secara lisan yang dilakukan pimpinan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan dari bawahan dalam rangka memberikan gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui tentang hasil sesungguhnya yang dicapai bawahan. Disini pimpinan sewaktu-waktu meminta laporan dari bawahannya yang dilakukan secara mendadak tanpa pemberitahuan dahulu dan tidak ada dalam rencana dengan maksud agar bawahan memberikan laporan yang benar tanpa dipaksa.

Adapun item-item yang digunakan dari indikator ini adalah:

1. Adanya kegiatan meminta laporan lisan tentang hal-hal yang sebenarnya kepada bawahan ditempat.
2. Adanya kegiatan penyampaian keputusan secara langsung oleh pimpinan.

### 1.7.2 Operasonalisasi Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Efektifitas Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Efektifitas pelaksanaan tugas bawahan dapat dilihat dari keserasian antara target dan realisasi, yang dalam hal ini dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja dan efektifitas waktu seperti yang telah direncanakan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hidayat, seperti dalam konsep awal diatas, sehingga indikator yang dipakai adalah kuantitas kerja, kualitas kerja dan efektifitas waktu. Variabel efektifitas kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember menggunakan indikator-indikator diatas akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 1.7.2.1 Kuantitas (Y1)

Kuantitas kerja disini mengandung pengertian bahwa jumlah kerja yang dihasilkan pada periode waktu tertentu juga melihat ketepatan seorang pegawai dalam memenuhi tugasnya. Untuk mengukur kuantitas kerja menggunakan item-item sebagai berikut:

1. Banyaknya tugas / pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan .
2. Keseimbangan antara banyaknya hasil pekerjaan atas waktu tertentu yang diperlukan.
3. Keseimbangan antara hasil kerja yang diselesaikan atas kecepatan waktu dalam penyelesaiannya.

#### 1.7.2.2 Kualitas (Y2)

Kualitas bawahan dalam pelaksanaan tugasnya, berkaitan dengan bagaimana sebaiknya seorang bawahan bekerja berdasarkan ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Untuk mengukurnya digunakan item-item sebagai berikut:

1. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas ketepatan kerjanya.
2. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas kelengkapan kerjanya.
3. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas kerapian kerjanya.

### 1.7.2.3 Waktu (Y3)

Efektifitas menurut waktu berarti melaksanakan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah disediakan dan bisa juga melaksanakan pekerjaan tepat pada waktunya.

Maka untuk mengukur indikator waktu digunakan item-item sebagai berikut:

1. Pelaksanaan tugas dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah disediakan.
2. Pelaksanaan tugas dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Selanjutnya untuk mengukur data berdasarkan "item" pada indikator kuantitas kerja (Y1), indikator kualitas kerja (Y2) dan indikator efektifitas waktu (Y3) penulis menentukan sebagai berikut:

1. Jawaban a (Ya) diberi skor 2
2. Jawaban b (Tidak) diberi skor 1

## 1.3 Metode Penelitian

Mengingat pentingnya suatu penelitian ilmiah maka penulis akan menjelaskan terlebih dahulu tentang pengertian metode sebelum membahas metode apa yang akan digunakan dalam penelitian nanti. Menurut Koentjaraningrat (1985:7) pengertian metode adalah :“ Metode adalah cara atau jalan, sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut cara kerja untuk memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan”.

Sedangkan yang dimaksud dengan penelitian menurut Sutrisno Hadi (1984:4) adalah:” Sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usahamana dilakukan dengan metode-metode ilmiah”.

Jadi metode berguna untuk mencapai tujuan yang diinginkan dari penelitian. Disamping berguna untuk mengumpulkan data, metode juga dipergunakan sebagai pencari data. Metode-metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penentuan Populasi
2. Metode Penentuan Sampel
3. Metode Pengumpulan Data

#### 4. Metode Analisis Data

##### 1.8.1 Penentuan Populasi

Didalam melakukan penelitian, terlebih dahulu ditentukan wilayah atau daerah yang akan dijadikan obyek penelitian yang sering disebut populasi.

Masri Singarimbun (1989:152) memberikan definisi populasi sebagai berikut, "Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga, populasi dapat dibedakan pula antara populasi sampling dan populasi sasaran.

Pendapat diatas menjelaskan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari hal atau yang ingin diketahui dari obyek yang akan diamati, maka dalam hubungannya dengan penelitian ini, yang menjadi populasi sampling adalah seluruh karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember yang berjumlah 119 orang, dan yang menjadi populasi sasaran dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian Tata Usaha beserta sub bagiannya, Kepala Sub Dinas Dikdas beserta kepala seksinya, Kepala Sub Dinas Dikmen beserta kepala seksinya, Kepala Sub Dinas Diksemas beserta kepala seksinya, Kepala Sub Dinas Ketenagaan beserta kepala seksinya, Kepala Sub Dinas Pemuda, Olah Raga & Kebudayaan beserta kepala seksinya yang berjumlah 31 orang.

##### 1.8.2 Metode Penentuan Sampel

Masri Singarimbun (1995:144) mengemukakan bahwa "Sampel adalah bagian populasi yang mewakili seluruh populasi".

Selanjutnya untuk menentukan sampel menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1991:150-152) ada empat faktor yang harus diperhatikan yaitu:

1. Derajat keseragaman dari populasi .
2. Presisi yang dikehendaki dari penelitian.
3. Rencana Analisa.
4. Tenaga, biaya dan waktu.

Dalam penentuan sampel tidak ada batasan-batasan tertentu yang mengatur berapa besarnya sampel yang akan diambil dari populasi yang ada. Hal ini diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh Hadi (1987:73) :

Sebenarnya tidaklah ada suatu ketetapan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi, ketiadaan ketetapan yang mutlak itu tidak diperlukan menimbulkan keragu-raguan pada seorang penyelidik.

Berdasarkan pengertian diatas, dalam penulisan ini yang menjadi sampel adalah seluruh pegawai satu dan dua tingkat dibawah pimpinan yang berjumlah 31 orang. Untuk ini penulis menggunakan metode penentuan sampelnya dengan Purposive Sampling, karena kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pendidikan yang dilakukan secara langsung hanya dapat dilakukan terhadap bawahan satu dan dua tingkat di bawahnya.

### 1.8.3 Metode Pengumpulan Data

Berkaitan dengan hal ini, Koentjaraningrat (1983:137) mengatakan sebagai berikut:

Bagaimana memperoleh data adalah persoalan metodologi yang khusus membicarakan tehnik-tehnik pengumpulan data, apakah seorang penyelidik akan menggunakan kuesioner, interview, observasi biasa, tes eksperimen, koleksi atau dari beberapa metode itu sebenarnya harus mempunyai dasar-dasar yang beralasan.

Adapun data yang di peroleh dari penelitian meliputi:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari responden secara langsung.
2. Data sekunder, yaitu data yang tidak diperoleh secara langsung dari responden, data ini biasanya diperoleh dari data sensus dan data statistik Dinas, literatur, dokomen dan lainnya yang bersifat mendukung.

Berdasarkan pendapat di atas, maka tehnik yang penulis gunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1. Tehnik observasi
2. Tehnik dokumentasi
3. Tehnik wawancara atau interview

#### 4. Teknik kuisisioner

##### 1.8.3.1 Teknik Observasi

Sebelum mengadakan penelitian sesungguhnya, sebaiknya mengadakan observasi terlebih dahulu di daerah penelitian. Tujuannya adalah untuk melihat langsung segala kejadian, fenomena atau peristiwa yang ada di daerah penelitian.

Observasi menurut Sutrisno Hadi (1980:36) adalah:

Sebagai metode ilmiah observasi diartikan sebagai fenomena-fenomena yang diteliti. Dalam arti luas, observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan oleh mata kepala saja melainkan juga semua jenis pengamatan yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

##### 1.8.3.2 Teknik Dokumentasi

Koentjaraningrat (1989:155) mengemukakan tentang teknik pengumpulan data dengan dokumentasi sebagai berikut:

Dokumentasi dalam arti sempit adalah merupakan data verbal seperti yang terdapat dalam surat-surat, catatan harian (journal), kenang-kenangan (memories), laporan dan sebagainya. Sifat istimewa dari variabel ini adalah bahwa data ini mengatasi ruang dan waktu, sehingga membuka kemungkinan bagi peneliti memperoleh pengertian tentang gejala sosial yang telah musnah. Dokumentasi dalam arti luas adalah meliputi monumen, artifact, foto, tape dan sebagainya.

Dengan demikian maka teknik ini merupakan suatu cara yang digunakan untuk mengumpulkan informasi atau data yang sekunder. Dengan teknik ini maka peneliti akan memperoleh data yang mendukung dan memperjelas serta mempertajam analisa penelitian.

##### 1.8.3.3 Teknik Wawancara atau Interview

Menurut Sutrisno Hadi (1989:192) yang dimaksud dengan wawancara atau interview adalah :

Interview/wawancara adalah sebagai suatu proses tanya jawab lisan, dalam mana dua atau lebih berhadapan langsung secara fisik, yang satu dapat melihat dan yang lain mendengarkan dengan telinganya sendiri, tampaknya

merupakan alat pengumpulan informasi yang langsung tentang jenis beberapa data sosial.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa wawancara merupakan bentuk komunikasi secara langsung antara peneliti dan yang diteliti dengan maksud mendapat data yang lengkap. Metode ini digunakan untuk melengkapi informasi yang di peroleh dari kuisisioner.

### 1.8.3.4 Tehnik Kuisisioner

Menurut pengertian yang dikemukakan oleh Koentjaraningrat (1985:175) adalah sebagai berikut: "Kuisisioner dimaksudkan untuk memperoleh data berupa jawaban-jawaban dari para responden".

Sedangkan tujuan daripada pembuatan kuisisioner menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1992:175) adalah:

1. Untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.
2. Memperoleh informasi dengan reabilitas dan validitas yang tinggi.

Jadi dengan tehnik kuisisioner ini maka akan diperoleh data atau informasi yang relevan dengan tujuan penelitian serta memperoleh data yang dapat di pertanggungjawabkan kebenarannya.

### 1.8.4 Metode Analisis Data

Analisis data dapat dilakukan melalui analisis kualitatif dan analisis kuantitatif, sebagaimana di kemukakan oleh Koentjaraningrat (1977:26) sebagai berikut, "Sesungguhnya analisa itu dibedakan menjadi dua macam yaitu kualitatif dan kuantitatif. Perbedaan ini tergantung kepada sifat data yang dikumpulkan si peneliti.

Adapun yang dimaksud dengan analisis data kuantitatif dan analisis data kualitatif menurut Koentjaraningrat (1990:26) adalah:

- a. Analisa data kualitatif, digunakan bila data yang dikumpulkan sedikit bersifat monografi atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun kedalam struktur klasifikasi.

- b. Analisa data kuantitatif digunakan bila data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam kategori-kategori.

Berdasarkan pendapat diatas maka penulis menggunakan analisis kuantitatif, dalam menghitung sekaligus mengambil korelasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang penulis kemukakan dalam perumusan masalah diatas.

Bentuk analisis kuantitatif yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah bentuk analisis Chi Square atau Kai Kuadrat, karena analisis ini dapat digunakan untuk mengetahui ada / tidaknya pengaruh variabel y yang satu terhadap yang lain, yang dalam hal ini adalah pengaruh pengawasan langsung pimpinan terhadap efektifitas kerja bawahan mengingat sampel yang diambil sebanyak 31 orang yang berarti termasuk diantara 20 dan 40 orang, maka menggunakan analisis Kai Kuadrat yaitu  $X^2$ . Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Cokhran (dalam Siegel, 1994:1370) sebagai berikut:

1. Bila  $N > 40$ , gunakanlah  $X^2$  dengan korelasi kontinyuitas.
2. Kalau  $N$  ada diantara 20 dan 40, tes  $X^2$  boleh dipakai jika semua frekuensi yang diharapkan yang terkecil kurang dari 5 adalah Tes Fisher.
3. Bila  $N < 20$  gunakanlah Test Fisher untuk kasus apapun.

Adapun rumus Kai Kuadrat adalah:

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

Keterangan :

$X^2$  = Kai Kuadrat

$N$  = Jumlah sampel yang diambil

$A, B, C, D$  = Frekuensi tiap sel yang akan diamati

$(A+B), (C+D)$  = Jumlah frekuensi kejadian dalam baris.

$(A+C), (B+D)$  = Jumlah frekuensi kejadian dalam kolom

(Siegel 1994:137)

Langkah selanjutnya adalah penentuan taraf kepercayaan. Disini taraf signifikannya menggunakan batas keabsahan 0,05 yang berarti taraf kepercayaannya adalah 95% dimana:

- Jika  $X^2$  hitung  $\geq X^2$  tabel,  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak .
- Jika  $X^2$  hitung  $\leq X^2$  tabel,  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

Sedangkan untuk mengetahui bagaimana tingkat pengaruh pengawasan langsung pimpinan terhadap efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember penulis menggunakan analisis deskriptif, yaitu menggunakan data yang bukan dalam bentuk skala rasio, tetapi bentuk skala yang lebih rendah yaitu skala nominal, ordinal atau interval yang kesemuannya dapat dikategorikan. Dalam pengkategorian ini kita harus berpegang pada prinsip menyesuaikan kategori dengan data, bukan sebaliknya data menyesuaikan dengan kategori (Umar, 1998:85).

Dalam penulisan ini tingkat prosentase jawaban responden oleh penulis digunakan sebagai ukuran untuk menentukan bagaimana pengaruh pengawasan langsung terhadap efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

1. Untuk Variabel Pengawasan Langsung (X) dimana indikator inspeksi langsung (X1) diperoleh 3 item , indikator observasi ditempat (X2) diperoleh 2 item, dan indikator laporan ditempat (X3) diperoleh 2 item, dengan total skor tertinggi 14 dan skor terendah 7, maka:
  - ◆ Total skor 7 - 10 termasuk kategori rendah.
  - ◆ Total skor 11 - 14 termasuk kategori tinggi.
2. Untuk variabel Efektifitas Kerja (Y) dimana indikator kuantitas (Y1) diperoleh 3 item, indikator kualitas (Y2) diperoleh 3 item, indikator waktu (Y3)diperoleh 2 item. Dengan total skor tertinggi 16 dan total skor terendah 8.
  - ◆ Total skor 8 - 11 termasuk kategori rendah.
  - ◆ Total skor 12 - 16 termasuk kategori tinggi.

## II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

## 2.1 Pengantar

Dalam bab ini akan menjelaskan gambaran lokasi penelitian. Adapun yang penulis jadikan obyek penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

Memberikan gambaran tentang lokasi penelitian adalah merupakan salah satu bagian dalam penelitian lapangan dan memberikan gambaran secara gamblang terhadap obyek penelitian., sehingga pembaca dapat memahami keseluruhan isi dari skripsi ini.

## 2.2 Sejarah Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Dinas Pendidikan adalah sebagai hasil penggabungan dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Kabupaten Jember dan Departemen Pendidikan Nasional Kabupaten Jember. Dasar penggabungan tersebut adalah :

1. Undang-Undang Otonomi Daerah No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
2. Peraturan Daerah No. 76 tahun 2000 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

Dengan adanya peraturan diatas sejak Januari 2000 digabung menjadi satu dengan nama Dinas Pendidikan yang menangani masalah urusan TK, SD, SMP, SMU mulai dari pengadaan lembaga, penghapusan, pelestarian dan pengembangan, yang menyangkut masalah 3 M, Material, Men, Money termasuk juga bidang teknis operasional pendidikan sesuai dengan penjelasan Perda No. 76 Tahun 2000.

## 2.3 Kondisi Geografis

Kondisi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember terletak di Kelurahan Jember Lor Kecamatan Patrang. Tepatnya di Jalan Raya Dr. Soebandi No. 29 Jember.

Dengan batas-batas:

1. Sebelah Selatan : Stadion Noto Hadi Negoro
2. Sebelah Utara : SMK Negeri 3 Jember

3. Sebelah Barat : Balai Latihan Dinas Pendidikan.  
 4. Sebelah Timur : Jl. Raya Dr. Soebandi

Kantor ini mempunyai luas tanah 6.980 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan kurang lebih 1.732 m<sup>2</sup> yang terdiri dari 11 tata ruang kerja.

1. Ruang Kepala Dinas
2. Ruang Wakil Kepala Dinas
3. Ruang Bagian Tata Usaha
4. Ruang Sub Dinas Pendidikan Dasar
5. Ruang Sub Dinas Pendidikan Menengah SLTP/SMU
6. Ruang Sub Dinas Pendidikan Binmudora/ Kesenian
7. Ruang Sub Dinas Pendidikan Masyarakat /PLS
8. Ruang Sub Dinas Pendidikan Ketenagaan
9. Ruang Data
10. Gudang
11. Ruang Stensil

#### 2.4 Keadaan Pegawai

Jumlah pegawai dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember berjumlah 119 orang. Sebagian besar pegawai terdiri dari golongan III, kemudian yang terkecil golongan IV. Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**TABEL 3. DATA PEGAWAI MENURUT GOLONGAN PADA DINAS  
 PENDIDIKAN KABUPATEN JEMBER  
 CATUR WULAN I TAHUN 2001**

No.	Jenis Golongan	Jumlah Pegawai
1.	IA – ID	5
2.	II A – II D	33
3.	III A – III D	69
4.	IV A - IV D	12
Jumlah		119

Sumber : Data Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (diolah)

Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember sebagian besar berstatus Sarjana (S1) berjumlah 75 orang, Diploma berjumlah 4 orang, Pasca Sarjana (S2)

jumlah 4 orang dan yang berstatus SMA 30 orang sedangkan SMP dan SD masing-masing 1 dan 5 orang. Secara terperinci gambaran pegawai menurut pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**TABEL 4. DATA PEGAWAI MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN  
PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN JEMBER  
CATUR WULAN I TAHUN 2001**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	Pasca Sarjana	4
2.	Sarjana	75
3.	Diploma	4
4.	SMA	30
5.	SMP	1
6.	SD	5
Jumlah		119

Sumber: Data Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (diolah)

Secara keseluruhan para pegawai dilingkungan Dinas Pendidikan sudah merupakan tenaga kerja yang berpengalaman dan banyak pegawai yang bisa dikatakan mempunyai latar belakang pendidikan cukup tinggi, dan rata-rata sudah mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun. Hal ini tentunya akan berpengaruh pada kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

### 2.5 Data Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember bernama Drs. Hadi Ariyono dengan Jabatan sebagai Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, dengan golongan IV. B dengan masa kerja lebih dari 20 tahun.

### 2.6 Daftar Nama, Golongan, dan Jabatan Responden

Untuk mengetahui lebih jelas nama-nama para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, beserta golongan dan jabatannya, maka dapat di lihat pada tabel berikut ini:

TABEL 5. DAFTAR NAMA, GOLONGAN DAN JABATAN  
PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN  
JEMBER YANG MENJADI RESPONDEN

No.	NAMA	GOLONGAN	JABATAN
1.	Drs. Reauli Junus	III. d	Kasubdin Ketenagaan
2.	Drs. Sukirno	III. c	Kasubdin Pemuda, Olah Raga dan Kebudayaan
3.	Isnan Sutomo, SH	III. c	Kasubdin Dikmen
4.	Ir. Hermawan	III. c	Kasubdin Dikdas
5.	Drs. Meera Siswanto	III. c	Kasubdin Dikmas
6.	Drs. Syafiq Msi.	III. a	Kasubdin/Plh. Ka. Sub. Bag. Tata Usaha
7.	Drs. Slamet Wijoko	III. c	Kasi. Sub. Bag. Persuratan
8.	Suko W. SH. Spd.	III. c	Pj. Kepala Sub. Bag. Keuangan
9.	Drs. Subadi Habib	III. b	Pj. Kepala Sub. Bag. Perencanaan
10.	Suyitno, SH	III. b	Pj. Kasi Sarana Dan Prasarana
11.	Gunayat, S. Spd.	III. c	Pj. Kasi Kepemudaan
12.	Dra. Tjahjaniug D.	III. c	Kasi. Pengawasan Tenaga Teknis
13.	Drs. Imoari	III. c	Kasi. Kurikulum dan Pelak. Prog.
14.	Dra. Sutachiman	III. c	Kasi. Subsidi dan Bantuan
15.	Drs. Zulkili A. H.	III. c	Kasi Sarana dan Prasarana
16.	Amir Makruf, SH	III. b	Pj. Kasi Pengawasan Tng. Teknis
17.	Tatang Prijanggono	III. b	Pj. Kasi Kurikulum dan Pelak. Prog.
18.	Sih Mnjoko	III. b	Pj. Kasi Subsidi dan Bantuan
19.	Sugeng S. SH	III. a	Pj. Kasi Tenaga Teknis
20.	Drs. Sutirto Hadi	III. a	Kasi Tenaga Non Teknis
21.	Reni M. Spd.	III. a	Pj. Kasi Pengangkatan, Pemberhentian dan Diklat
22.	Dra. Heni Bajanie	III. d	Kasi Pembinaan dan Kesejahteraan
23.	Drs Sudiyono	III. c	Kasi. Pembinaan Program
24.	Drs. Bibit Adji P.	III. b	Pj. Kasi. Dikdas.
25.	Drs Maizwan M.	III. c	Pj. Kasi. Supervisi, Evaluasi
26.	Paris S. Hsc.	III. c	Kasi. Pemb. Pelak. Teknis
27.	Suripto	III. b	Pj. Kasi Keolah Ragaan
28.	Rohik	III. a	Pj. Kasi Kebudayaan
29.	Tantik Hausfie	III. a	Pj. Kasi Kebudayaan
30.	Suhartono	III. a	Pj. Kasi. Sub. Bag. Kepegawaian
31.	Seniman R. S. Sos.	III. b	Pj. Kasi Pemb. Pelak. Teknis

Sumber: Data Sub Dinas Ketenagaan.

### 2.7 Struktur Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

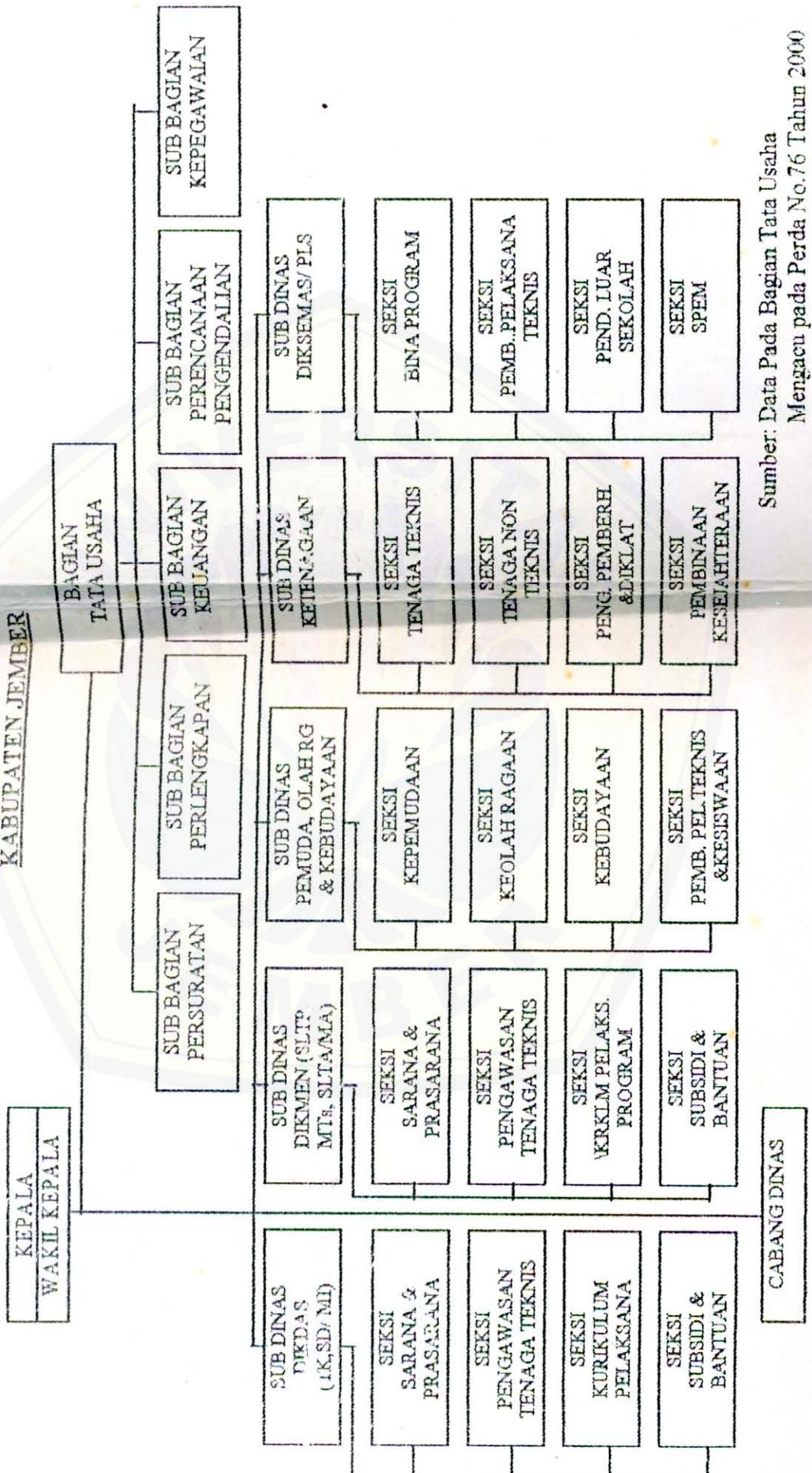
Struktur organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember terdiri dari :

1. Kepala Dinas Pendidikan
2. Sub Bagian dan Seksi-seksi
3. Kepala Cabang Dinas

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat gambar struktur organisasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.



STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDIDIKAN  
KABUPATEN JEMBER



Sumber: Data Pada Bagian Tata Usaha  
Mengacu pada Perda No.76 Tahun 2000

2.8 Jumlah Pertemuan /Rapat Yang Diadakan oleh Dinas Pendidikan  
Kabupaten Jember

TABEL 6. JADWAL, PERTEMUAN / RAPAT  
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN JEMBER  
CATUR WULAN I TAHUN 2001

No.	Bulan	Nama Rapat	Keterangan
1.	Januari	- Rapat Dinas	-Membahas Keseragaman Program Kerja
2.		- Rapat Keseluruhan	-Membahas 3 M (Material, Money, Man)
3.	Februari	- Rapat Dinas	-Membahas Penjelasan Tata Kerja EBTANAS SLTP Negeri
4.		- Rapat Dinas	-Membahas Mengenai Iuran BP,
5.		- Rapat Keseluruhan	-Membahas Tentang Gaji Pegawai
6.		- Rapat Perseksi	-Membahas Penerimaan Calon Pegawai Negeri
7.	Maret	- Rapat Dinas	-Membahas Pengarahan dan Evaluasi Sekabupaten Jember
8.		- Rapat Dinas	-Membahas Mengenai obyek Pendidikan
9.	April	- Rapat perseksi	-Membahas Hasil Kerja Perseksi
		- Rapat keseluruhan	-Membahas 3 M (Material, Money, Man)

Sumber: Data Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (diolah).

Dari keterangan jumlah pertemuan/rapat nampak bahwa pimpinan selalu berusaha rutin setiap bulan mengadakan pertemuan atau rapat sesuai dengan jadwal pertemuan. Hal ini membuktikan bahwa pimpinan sebagai seorang pemimpin dalam instansi tersebut mampu bertanggungjawab dan menaruh perhatian terhadap bawahannya sehingga sikap dari pimpinan tersebut memberikan tauladan bagi pegawai di instansi tersebut.

## 2.9 Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Adapun kegiatan tata kerja dari Dinas Pendidikan Kabupaten Jember yaitu:

Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 76 Tahun 2000

Tentang

Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

### KEDUDUKAN, TUGAS POKOK, FUNGSI DAN KEWENANGAN

#### Pasal 2

- (1) Dinas Pendidikan berkedudukan sebagai unsur pelaksana Pemerintahan Daerah yang mempunyai tugas menyelenggarakan kewenangan Pemerintah Kabupaten di bidang Pendidikan dan Kebudayaan.
- (2) Dinas Pendidikan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.
- (3) Dinas Pendidikan dalam melaksanakan tugasnya dibidang teknis administrasi dibina dan dikoordinasikan oleh Sekretaris Daerah.

#### Pasal 3

Dinas Pendidikan mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan koordinasi, perencanaan, pengendalian dan pelaksanaan dibidang Pendidikan dan Kebudayaan.

#### Pasal 4

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 Peraturan Daerah ini, Dinas Pendidikan mempunyai fungsi:

- a. merumuskan kebijakan tentang perencanaan teknis pelaksanaan dan bimbingan pengendalian dibidang Pendidikan dan Kebudayaan.
- b. Memberikan pembinaan dan perijinan dibidang Pendidikan.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

#### Pasal 5

Untuk melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam pasal 4 Peraturan Daerah ini, Dinas Pendidikan mempunyai Kewenangan sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan dan Pengawasan Pendidikan TK, SD,SLTP, dan SLTA.
- b. Penyelenggaraan dan Pengawasan peningkatan mutu Pendidikan.

- e. Penyelenggaraan dan Pengawasan Sarana dan Prasarana Pendidikan.
- d. Penyelenggaraan kompetensi Siswa dan Warga Belajar serta pengaturan Kurikulum Nasional dan penilaian hasil belajar secara Nasional serta pedoman pelaksanaannya.
- e. Penyelenggaraan standar materi pelajaran pokok.
- f. Penyelenggaraan perolehan Gelar dan penggunaan Gelar Akademik.
- g. Penyelenggaraan pembiayaan pendidikan.
- h. Penyelenggaraan persyaratan penerimaan, perpindahan sertifikat siswa dan warga belajar.
- i. Penyelenggaraan pemintakatan/zoning, pencarian, pemanfaatan, pemindahan, penggadaaan, sistem pengamanan dan pemilikan benda cagar budaya serta persyaratan penelitian arkeologi.
- j. Penyelenggaraan Kalender Pendidikan dan Jumlah Jam Belajar efektif setiap tahun bagi Pendidikan Dasar, Menengah dan Luar Sekolah.
- k. Penyelenggaraan penerimaan Siswa dari masyarakat minoritas, terbelakang dan atau tidak mampu.
- l. Penetapan kebijakan untuk mendukung pembangunan pendidikan Daerah.
- m. Penyelenggaraan dan pengawasan standart pelayanan minimal dalam bidang pendidikan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah.
- n. Penyusunan rencana pendidikan Daerah.
- o. Penyelenggaraan dan pengawasan akreditasi lembaga pendidikan dan sertifikasi tenaga Pendidikan dan Kebudayaan yang profesional/ahli serta persyaratan jabatan.
- p. Penyelenggaraan dan pengawasan Pendidikan dan Kebudayaan serta Pelatihan kepada masyarakat.
- q. Pengawasan teknis terhadap pelaksanaan seluruh Peraturan Perundang-undangan di bidang Pendidikan.
- r. Penyelenggaraan dan pengawasan kerjasama di bidang Pendidikan.
- s. Perijinan di bidang Pendidikan Daerah.
- t. Penyelenggaraan perjanjian atau persetujuan Internasional atas nama Daerah.

### Susunan Organisasi

- (1) Sesuai Pasal 6 organisasi Dinas Pendidikan terdiri dari:
- Kepala Dinas
  - Wakil Kepala Dinas
  - Bagian Tata Usaha
  - Sub Dinas Pendidikan Dasar
  - Sub Dinas Pendidikan Menengah
  - Sub Dinas Kepemudaan, Olah Raga dan Kebudayaan
  - Sub Dinas Ketenagaan
  - Sub Dinas Pendidikan Masyarakat/ Pendidikan Luar Sekolah
  - Cabang Dinas dan Unit Pelaksana teknis Dinas.
- (2) Bagian Tata Usaha dan Sub Dinas-Sub Dinas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pasal ini, masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan Kepala Sub Dinas yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas .

### Pasal 7

Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan Persuratan, urusan Perlengkapan, urusan Keuangan, urusan Perencanaan, dan Pengendalian serta tugas-tugas umum.

Sesuai Pasal 8 Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi:

- Menyusun rencana dan program kerja tahunan.
- Melaksanakan urusan surat menyurat meliputi surat masuk, surat keluar, akspedisi, kearsipan dan dokumentasi.
- Melaksanakan urusan ramah tangga dinas yang meliputi kebersihan, keamanan, ketertiban dan keindahan dilingkungan Dinas Pendidikan.
- Melaksanakan pengaturan penerimaan tamu dan keprotokolan.
- Melaksanakan pengarahan dan petunjuk Wakil Ketua Dinas Pendidikan Nasional bidang Ketata Usahaan.
- Melaksanakan pelayanan Ketata Usahaan kepada Kepala Sub Bidang dilingkungan Dinas Pendidikan.
- Menyelenggarakan Urusan Tata Usaha Umum, Keuangan dan Perbekalan/ Material.

- h. Melaksanakan urusan pengendalian dibidang personal, material dan fungsional.

Sesuai Pasal 9 Bagian Tata Usaha terdiri dari:

- a. Sub Bagian Persuratan
- b. Sub Bagian Perlengkapan
- c. Sub Bagian Keuangan
- d. Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian
- e. Sub Bagian Kepegawaian

#### Pasal 11

Sub Dinas Pendidikan Dasar mempunyai tugas melaksanakan tugas penyelenggaraan Pendidikan Dasar, Pengawasan Tenaga Teknis, Penyiapan Kurikulum, Pelaksanaan program dan Pemberian subsidi dan bantuan.

Sesuai Pasal 12 Sub Dinas Pendidikan Dasar mempunyai fungsi:

- a. Menyusun rencana dan program kerja tahunan Sub Dinas.
- b. Mempersiapkan dan meyebarluaskan pedoman dan petunjuk pelaksanaan yang menyangkut Sekolah Luar Biasa yang meliputi Kurikulum, Tenaga Teknis, sarana Pendidikan, Ketata Usahaan Sekolah dan hubungan antar Sekolah.
- c. Memonotoring dan menilai pengelolaan pelaksanaan serta menyusun statistik Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar dan kegiatan Wajib Belajar serta Sekolah Luar Biasa sesuai dengan perkembangan terakhir Perundang-Undangan yang berlaku.
- d. Mengumpulkan, mengolah data dan laporan Pendidikan Dasar serta mengevaluasi.
- e. Melaksanakan bimbingan terhadap Lembaga Pengelola Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar dan Sekolah Luar Biasa.
- f. Melaksanakan upaya-upaya dalam peningkatan pengelolaan dan pembangunan Sekolah Dasar.
- g. Mengatur Penetapan kelembagaan Sekolah Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar dan Sekolah Luar Biasa.

Sesuai Pasal 13 Sub Dinas Pendidikan Dasar terdiri dari:

- a. Seksi Sarana dan Prasarana
- b. Seksi Pengawasan Tenaga Teknis
- c. Seksi Kurikulum Pelaksanaan Program
- d. Seksi Subsidi dan Bantuan

#### Pasal 15

Sub Dinas Pendidikan Menengah mempunyai tugas melaksanakan tugas penyelenggaraan Pendidikan Menengah yang meliputi penyediaan sarana prasarana Pendidikan Menengah Umum, Pengawasan Tenaga Teknis, Penyiapan Kurikulum pelaksana program dan pemberian subsidi atau bantuan.

Sesuai Pasal 16 Sub Dinas Pendidikan Menengah mempunyai fungsi:

- a. Menyusun rencana dan program pengembangan kuantitas dan pembinaan kualitas Sekolah Menengah Umum.
- b. Menyusun rencana pengadaan Guru, Tenaga Teknis, dan sarana Pendidikan Menengah Umum.
- c. Mempersiapkan dan menyebarkan pedoman dan petunjuk yang menyangkut Sekolah Menengah Umum yang meliputi Kurikulum, Tenaga Teknis, sarana Pendidikan, Tata Usaha Sekolah dan hubungan antar Sekolah dan Masyarakat.
- d. Mengkoordinasikan dan mengolah data serta laporan Sekolah Menengah Umum.
- e. Menelaah dan menilai laporan pengawas tentang hasil pengendalian, bimbingan dan penilaian Sekolah Menengah Umum serta laporan rutin Sekolah Menengah Umum yang bersangkutan.
- f. Memonitoring pelaksanaan dan menyusun statistik Sekolah Menengah Umum sesuai dengan perkembangan terakhir.
- g. Memberikan rekomendasi penegrian, akreditasi dan pemberian bantuan kepada Sekolah Menengah Umum Swasta.
- h. Mempersiapkan pemberian ijin pembukuan Sekolah Menengah Umum Swasta.

Sesuai Pasal 17 Sub Dinas Pendidikan Menengah terdiri dari:

- a. Seksi Sarana dan Prasarana
- b. Seksi Pengawasan Tenaga Teknis
- c. Seksi Kurikulum
- d. Seksi Subsidi dan Bantuan

Pasal 19

Sub Dinas Pemuda, Olah Raga dan Kebudayaan mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan kegiatan Kepemudaan, Olah Raga dan Kebudayaan serta Pelaksanaan Teknis Kesiswaan.

Sesuai Pasal 20 Sub Dinas Pemuda, Olah Raga dan Kebudayaan mempunyai fungsi:

- a. Mempersiapkan pembinaan Generasi Muda, Olah Raga dan Kebudayaan.
- b. Mempersiapkan dan menyebarkan pedoman penyelenggaraan kegiatan pembinaan Pemuda, Olah Raga dan Kebudayaan.
- c. Mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan Generasi Muda, Olah Raga dan Kebudayaan.
- d. Memonitor dan Menilai kegiatan pembinaan Pemuda, Olah raga dan Kebudayaan.
- e. Melakukan inventarisasi Lembaga yang bergerak dibidang pembinaan Pemuda, Olah Raga, dan Kebudayaan.
- f. Meningkatkan pengarahan dan petunjuk fungsional kepada Penilik Generasi Muda, Penilik Olah Raga dan Penilik Kebudayaan melalui Cabang Dinas Pendidikan Nasional.
- g. Mengumpulkan dan mengolah data pembinaan Generasi Muda, Olah Raga dan Kebudayaan.
- h. Menyalurkan subsidi/bantuan sarana dan prasarana kegiatan Kepemudaan, Olah Raga dan Kebudayaan.
- i. Melaksanakan koordinasi dengan Instansi terkait dalam kegiatan Pendidikan, kegiatan Kepemudaan, Olah Raga dan Kebudayaan.

- j. Mengadakan usaha dan pembinaan secara terpadu dengan Instansi Lintas Sektoral untuk memajukan Organisasi Kepemudaan, Organisasi Keolahragaan dan memajukan Kesenian serta melestarikan sejarah nilai tradisional, museum dan kepurbakalaan serta memantau pelaksanaan pemanfaatannya.

Sesuai Pasal 21 Sub Dinas Pemuda, Olah Raga dan Kebudayaan terdiri dari:

- a. Seksi Kepemudaan
- b. Seksi Keolah Ragaan
- c. Seksi Kebudayaan
- d. Seksi Pembinaan Pelaksana Teknis dan Kesiswaan

## Pasal 23

Sub Dinas Ketenagaan mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan ketenagaan yang meliputi pengadaan tenaga teknis, tenaga non teknis, pengangkatan dan pemberhentian, pendidikan dan latihan serta Pembinaan Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil.

Sesuai Pasal 24 Sub Dinas Ketenagaan mempunyai fungsi :

- a. Merencanakan pengadaan, penempatan dan pemerataan Pegawai serta Memonitor data Mutasi Pegawai/ Ketenagaan dilingkungan Instansi Vertikal.
- b. Mempersiapkan pelaksanaan penerimaan dan usul pengangkatan penempatan Ketenagaan/pegawai baru.
- c. Melaksanakan pengurusan dan penyelesaian Nomor Induk Pegawai (NIP) dan Kartu Pegawai (KARPEG).
- d. Merencanakan dan mengatur pelaksanaan Ujian Dinas.
- e. Mempersiapkan Naskah Berita Acara, Pelantikan, Serah Terima Jabatan dan Sumpah/Janji Pegawai.
- f. Mengurus Pemberhentian dan Pemensiunan Pegawai.
- g. Melaksanakan pengurusan Cuti Pegawai Negeri Sipil.
- h. Melaksanakan Usaha Peningkatan Disiplin Pegawai.
- i. Menghimpun Peraturan Perundang-undangan dan Peraturan Pemerintah dibidang Kepegawaian.
- j. Mengatur administrasi pembinaan Aparatur dan laporan Pajak Pejabat.

- k. Menyusun dan memelihara data Pegawai Tenaga Teknis dan Tenaga Non Teknis termasuk Tenaga Pendidikan Luar Sekolah.

Sesuai Pasal 25 Sub Dinas Ketenagaan terdiri dari:

- a. Seksi Tenaga Teknis
- b. Seksi Tenaga Non Teknis
- c. Seksi Pengangkatan, Pemberhentian dan Diklat
- d. Seksi Pembinaan dan Kesejahteraan

## Pasal 27

Sub Dinas Pendidikan Masyarakat/Pendidikan Luar Sekolah mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan kegiatan pembinaan program, pembinaan pelaksanaan teknis, pendidikan luar sekolah dan Supervisi, Evaluasi dan Monitoring.

Sesuai Pasal 28 Sub Dinas Pendidikan Masyarakat/Pendidikan Luar Sekolah mempunyai fungsi:

- a. Menyusun rencana dan program kerja kegiatan Pendidikan Masyarakat serta memberikan petunjuk dan pengarahan kepada Organisasi yang bergerak dibidang Pendidikan Masyarakat guna meningkatkan usahanya.
- b. Menyusun rencana sarana dan prasarana Teknis Pendidikan yang diperlukan bagi pembinaan dan pengembangan Pendidikan Masyarakat.
- c. Menetapkan perijinan kursus-kursus yang diselenggarakan oleh pihak Swasta.
- d. Mencatat dan mendokumentasikan organisasi yang melaksanakan kegiatan Pendidikan Masyarakat oleh pihak Swata.
- e. Melaksanakan pendataan kegiatan penyelenggaraan Pendidikan Luar Sekolah.
- f. Melaksanakan pembinaan dan peningkatan serta menyalurkan subsidi/bantuan sarana kegiatan Pendidikan Luar Sekolah, Pemuda dan Olah Raga.

Sesuai Pasal 29 Sub Dinas Pendidikan Masyarakat / Pendidikan Luar Sekolah terdiri dari:

- a. Seksi Bina Program
- b. Seksi Pembinaan Pelaksana Teknis
- c. Seksi Pendidikan Luar Sekolah

d. Seksi Supervisi, Evaluasi dan Monitoring

Sesuai Pasal 31 Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas mempunyai tugas:

- (1) Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana Teknis Operasional Dinas Pendidikan.
- (2) Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas.

**3.0 Jumlah Sekolah, Murid, Guru, Kepala Sekolah yang dikelola Dinas Pendidikan Kabupaten Jember**

Sekolah-sekolah yang dikelola oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Jember pada ajaran 2000/2001 meliputi sekolah yang tersebar di 31 Kecamatan diwilayah Kabupaten Jember. Tepatnya di Kecamatan Ajung, Ambulu, Arjasa, Balung, Bangsalsari, Gumukmas, Jelbuk, Jenggawah, Jombang, Kalisat, Kaliwates, Kencong, Ledokombo, Mayang, Mumbulsari, Pakusari, Pantí, Patrang, Puger, Rambipuji, Semboro, Silo, Sukorambi, Sukowono, Sumberbaru, Sumber Jambe, Sumber Sari, Tanggul, Tempurejo, Umbulsari, Wuluhan.

Sekolah-sekolah yang dikelola meliputi:

Jumlah keseluruhan SD yang dikelola Dinas Pendidikan Kabupaten Jember ada 1.301 SD dengan perincian 1.248 SD Negeri dan 53 SD Swasta. Sedangkan jumlah guru yang dikelola ada 7.422 guru, Kepala Sekolah Dasar berjumlah 1.171 orang. Jumlah murid SD Negeri 196.739 siswa.

Jumlah SMP yang dikelola Dinas Pendidikan Kabupaten Jember ada 264 sekolah dengan perincian SMP Negeri ada 72 dan SMP Swasta ada 174. Sedangkan jumlah Guru yang dikelola ada 1.565 guru dengan jumlah siswa SMP 13.438 siswa. Dengan perincian SMP Negeri ada 5.158 siswa dan SMP Swasta ada 8.280 siswa.

Jumlah SMU yang dikelola Dinas Pendidikan Kabupaten Jember ada 74 sekolah dengan perincian SMU Negeri ada 19 dan SMU Swasta ada 55 sekolah.

Jumlah Guru yang dikelola ada 717 orang, dengan jumlah siswa SMU ada 7.099 siswa, dengan perincian SMU Negeri ada 4.075 siswa dan SMU Swasta ada 3.024 siswa.

Sedangkan Jumlah DPK yaitu guru yang diperbantukan (TK, SD, SLTP/MTs, SMU/SMK/MA) ada 278 guru.



### III. PENYAJIAN DATA DATA VARIABEL PENELITIAN

#### 3.1 Pengantar

Sebelum melangkah pada tahap analisis 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 dianalisis untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

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

1. Variabel Pengaruh (X), yaitu Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.
2. Variabel Terpengaruh (Y), yaitu Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

#### 3.2 Variabel Pengaruh (Variabel X), yaitu Pengawasan Langsung

Seperti yang telah dijelaskan dimuka dalam penelitian ini yang menjadi variabel pengaruh adalah pengawasan langsung pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember. Pengawasan Langsung merupakan kegiatan pimpinan organisasi untuk mengadakan sendiri pengawasan terhadap bawahannya pada saat kegiatan sedang dijalankan. Adapun indikator-indikator pengawasan langsung pimpinan dalam penelitian ini adalah.

1. Inspeksi Langsung (X1)
2. Observasi di Tempat (X2)
3. Laporan di Tempat (X3)

### 1.2.1 Inspeksi Langsung (X1)

Item-item dari dari inspeksi langsung adalah:

1. Pimpinan melihat langsung pelaksanaan pekerjaan di tempat.
2. Pimpinan memberi petunjuk-petunjuk kepada bawahan.
3. Pimpinan mengambil tindakan korektif atas pekerjaan bawahan.

Selanjutnya data-data yang diperoleh dari jawaban responden penulis sajikan pada Tabel 7.



**TABEL 7.** Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Inspeksi Langsung  
(XI)

No.	Item Responsis			Total Skor
	1	2	3	
1.	2	1	2	5
2.	1	2	2	5
3.	2	2	2	6
4.	2	2	1	5
5.	2	2	1	5
6.	2	2	2	6
7.	1	1	1	3
8.	2	2	2	6
9.	2	1	2	5
10.	1	1	2	4
11.	1	1	1	3
12.	1	2	2	5
13.	1	1	1	3
14.	1	2	2	5
15.	2	1	1	4
16.	1	1	1	3
17.	2	2	1	5
18.	1	2	2	5
19.	2	2	2	6
20.	2	1	1	4
21.	2	2	2	6
22.	1	2	2	5
23.	1	2	2	5
24.	2	2	2	6
25.	1	1	2	4
26.	1	1	2	4
27.	2	2	2	6
28.	2	2	1	5
29.	2	1	2	5
30.	1	2	2	5
31.	2	2	2	6

Sumber : Data primer diolah tahun 2001

### 3.2.2 Observasi di Tempat (X2)

Item-item observasi ditempat adalah:

1. Adanya aktifitas pengamatan yang dilakukan oleh pimpinan.
2. Adanya aktifitas pencatatan yang dilakukan oleh pimpinan.

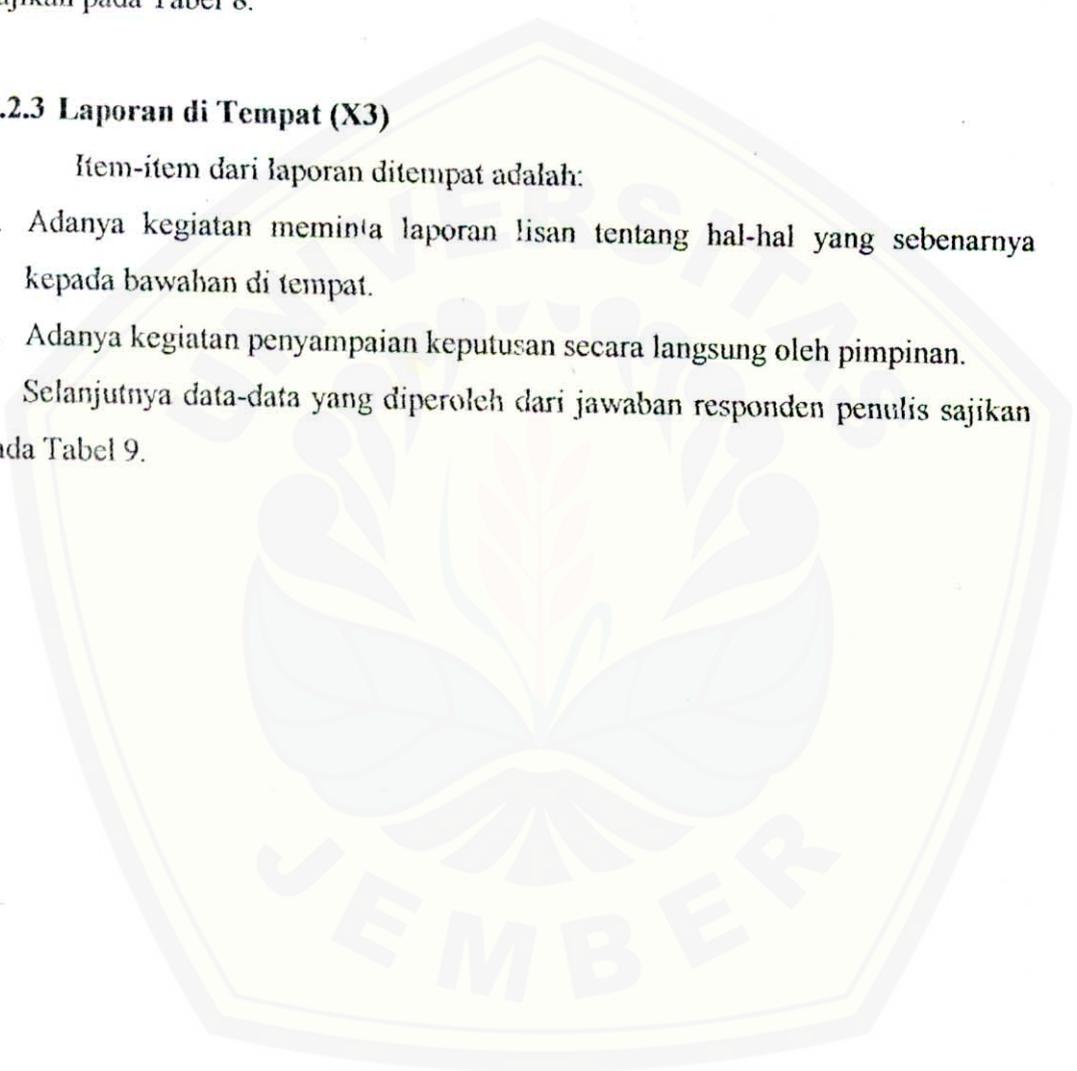
Selanjutnya data-data yang diperoleh dari jawaban responden, penulis sajikan pada Tabel 8.

### 3.2.3 Laporan di Tempat (X3)

Item-item dari laporan ditempat adalah:

1. Adanya kegiatan meminta laporan lisan tentang hal-hal yang sebenarnya kepada bawahan di tempat.
2. Adanya kegiatan penyampaian keputusan secara langsung oleh pimpinan.

Selanjutnya data-data yang diperoleh dari jawaban responden penulis sajikan pada Tabel 9.



TABEL 8. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Observasi di Tempat(X2)

No.	Item Responsis		Total Skor
	1	2	
1.	2	2	4
2.	2	2	4
3.	2	2	4
4.	2	1	3
5.	2	1	3
6.	2	2	4
7.	1	2	3
8.	1	2	3
9.	2	2	4
10.	1	2	3
11.	1	2	3
12.	2	2	4
13.	1	1	2
14.	2	2	4
15.	1	1	2
16.	1	1	2
17.	2	2	4
18.	2	2	4
19.	1	2	3
20.	1	1	2
21.	1	2	3
22.	2	1	3
23.	2	2	4
24.	1	1	2
25.	1	1	2
26.	1	1	2
27.	1	2	3
28.	2	1	3
29.	2	2	4
30.	2	2	4
31.	1	2	3

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

**TABEL 9.** Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Laporan di Tempat (X3)

No.	Item Responsis		Total Skor
	1	2	
1.	1	1	2
2.	2	2	4
3.	2	2	4
4.	2	2	4
5.	2	2	4
6.	1	1	2
7.	1	1	2
8.	1	1	2
9.	2	2	4
10.	1	1	2
11.	1	1	2
12.	1	1	2
13.	1	1	2
14.	2	2	4
15.	2	2	4
16.	1	1	2
17.	1	1	2
18.	2	2	4
19.	1	1	2
20.	2	2	4
21.	1	1	2
22.	2	2	4
23.	2	2	4
24.	2	2	4
25.	1	1	2
26.	2	2	4
27.	2	2	4
28.	2	2	4
29.	2	2	4
30.	2	2	4
31.	2	2	4

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

Setelah dilakukan penghitungan skor untuk masing-masing indikator pada variabel X tersebut, selanjutnya membagi total skor kedalam 2 kategori, yaitu kategori tinggi dan rendah. Mengingat variabel X mempunyai 7 item, yaitu 3 item

untuk indikator inspeksi langsung, 2 item untuk indikator observasi di tempat dan 2 item untuk indikator laporan di tempat.

Sehingga total skor tertinggi adalah 14 dan total skor terendah adalah 7, maka:

- ❖ Total skor 7 - 10 termasuk kategori rendah.
- ❖ Total skor 11 - 14 termasuk kategori tinggi.

Selanjutnya masing-masing total skor dari indikator untuk variabel X digabung dan diklasifikasikan sebagai berikut:



**TABEL 10.** Data Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (X)

No.	Variabel X			Skor Total	Kategori
	X1	X2	X3		
1.	5	4	2	11	Tinggi
2.	5	4	4	13	Tinggi
3.	6	4	4	14	Tinggi
4.	5	3	4	12	Tinggi
5.	5	3	4	12	Tinggi
6.	6	4	2	12	Tinggi
7.	3	3	2	8	Rendah
8.	6	3	2	11	Tinggi
9.	5	4	4	13	Tinggi
10.	4	3	2	9	Rendah
11.	3	3	2	8	Rendah
12.	5	4	2	11	Tinggi
13.	3	2	2	7	Rendah
14.	5	4	4	13	Tinggi
15.	4	2	4	10	Rendah
16.	3	2	2	7	Rendah
17.	5	4	2	11	Tinggi
18.	5	4	4	13	Tinggi
19.	6	3	2	11	Tinggi
20.	4	2	4	10	Rendah
21.	6	3	2	11	Tinggi
22.	5	3	4	12	Tinggi
23.	5	4	4	13	Tinggi
24.	6	2	4	12	Tinggi
25.	4	2	2	8	Rendah
26.	4	2	4	10	Rendah
27.	6	3	4	13	Tinggi
28.	5	3	4	12	Tinggi
29.	5	4	4	13	Tinggi
30.	5	4	4	13	Tinggi
31.	6	3	4	13	Tinggi

Sumber: data primer diolah tahun 2001

Data yang telah disajikan pada tabel di muka selanjutnya dimasukkan dalam tabel frekuensi kategori jawaban sehingga dapat diketahui lebih jelas pengawasan langsung pimpinan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember sebagai berikut:

**TABEL 11.** Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Tingkat Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Kriteria	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	22	71 %
Rendah	9	29 %
Jumlah	31	100 %

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

Memperhatikan tabel frekuensi kategori jawaban tersebut, diketahui bahwa dari 31 orang responden yang diteliti, sebanyak 22 orang responden (71%) menyatakan tingkat pengawasan langsung pimpinan tergolong tinggi, sedangkan 9 orang responden (29%) menyatakan tingkat pengawasan langsung pimpinan rendah.

### 3.3 Variabel Terpengaruh (Y) yaitu Efektifitas Kerja

Variabel terpengaruh dalam penelitian ini adalah efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember dengan menarik indikator sebagai berikut:

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

#### 3.3.1 Kuantitas (Y1)

Item-item dari efektifitas kerja bawahan yang diukur menurut kuantitas adalah:

1. Banyaknya tugas/pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan .
2. Keseimbangan antara banyaknya hasil pekerjaan atas waktu tertentu yang diperlukan.

3. Keseimbangan antara hasil kerja yang diselesaikan atas kecepatan waktu dalam penyelesaiannya.

Selanjutnya data-data yang di peroleh dari jawaban responden, penulis sajikan pada Tabel 12.

### 3.3.2 Kualitas (Y2)

Item-item dari efektifitas kerja bawahan yang diukur menurut kualitas adalah:

1. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas ketepatan kerjanya.
2. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas kelengkapan kerjanya.
3. Aktifitas pelaksanaan tugas bawahan atas kerapian kerjanya.

Selanjutnya data-data yang diperoleh dari jawaban responden, penulis sajikan pada Tabel 13.

### 3.3.3 Waktu (Y3)

Item-item dari efektifitas kerja bawahan yang diukur menurut waktu adalah:

1. Pelaksanaan tugas dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah disediakan.
2. Pelaksanaan tugas dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Selanjutnya data-data yang diperoleh dari jawaban responden , penulis sajikan pada Tabel 14.

TABEL 12. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y1)

No.	Jawaban Responden			Total Skor
	1	2	3	
1.	1	1	2	4
2.	1	1	2	4
3.	2	2	2	6
4.	2	2	2	6
5.	2	2	2	6
6.	2	2	1	5
7.	1	1	2	4
8.	2	2	2	6
9.	1	1	2	4
10.	1	1	1	3
11.	2	2	2	6
12.	1	1	1	3
13.	1	1	2	4
14.	2	2	1	5
15.	1	1	2	4
16.	2	2	1	5
17.	2	2	1	5
18.	1	1	2	4
19.	2	2	1	5
20.	1	1	1	3
21.	2	2	2	6
22.	1	1	1	3
23.	2	2	1	5
24.	2	2	2	6
25.	2	2	1	5
26.	1	1	2	4
27.	2	2	2	6
28.	2	2	2	6
29.	2	2	2	6
30.	2	2	1	5
31.	2	2	1	5

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

TABEL 13. Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y2)

No.	Item Responsis			Total Skor
	1	2	3	
1.	1	2	2	5
2.	2	2	2	6
3.	2	1	1	4
4.	2	2	2	6
5.	1	1	1	3
6.	2	2	1	5
7.	2	2	2	6
8.	2	1	2	5
9.	2	2	1	5
10.	2	2	1	5
11.	2	2	1	5
12.	2	2	2	6
13.	1	1	2	4
14.	2	1	1	4
15.	2	1	1	4
16.	2	1	1	4
17.	1	1	2	4
18.	2	2	2	6
19.	1	2	2	5
20.	2	2	1	5
21.	2	2	2	6
22.	1	1	2	4
23.	2	2	1	5
24.	1	1	1	3
25.	2	2	2	6
26.	2	1	1	4
27.	1	2	2	5
28.	2	2	1	5
29.	1	2	1	4
30.	1	2	2	5
31.	2	1	2	5

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

**TABEL 14.** Data Skor Jawaban Responden Terhadap Indikator Waktu (Y3)

No.	Item Responsis		Total Skor
	1	2	
1.	2	2	4
2.	1	2	3
3.	2	2	4
4.	1	1	2
5.	1	1	2
6.	1	2	3
7.	1	2	3
8.	1	2	3
9.	2	2	4
10.	2	2	4
11.	1	2	3
12.	1	2	3
13.	1	1	2
14.	2	2	4
15.	1	1	2
16.	1	1	2
17.	2	2	4
18.	1	2	3
19.	1	2	3
20.	1	1	2
21.	1	2	3
22.	1	1	2
23.	1	2	3
24.	1	1	2
25.	1	1	2
26.	1	1	2
27.	1	2	3
28.	1	1	2
29.	2	2	4
30.	1	2	3
31.	1	2	3

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

Setelah dilakukan penghitungan skor untuk masing-masing indikator pada variabel X tersebut. Selanjutnya membagi total skor kedalam dua kategori yaitu kategori tinggi dan rendah. Mengingat variabel Y mempunyai 8 item, yaitu 3 item untuk indikator kuantitas, 3 item untuk indikator kualitas dan 2 item untuk

indikator waktu. Sehingga terdapat total skor tertinggi adalah 16 dan total skor terendah adalah 8, maka:

- ❖ Total skor 8 - 11 termasuk kategori rendah.
- ❖ Total skor 12 - 16 termasuk kategori tinggi.

Selanjutnya masing-masing tabel skor dari indikator untuk variabel Y di gabungan dan diklasifikan sebagai berikut:



**TABEL 15.** Data Kategori Jawaban Responden Terhadap Variabel Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember (Y).

No.	Skor Jawaban Responden			Total Skor	Kategori
	Y1	Y2	Y3		
1.	4	5	4	13	Tinggi
2.	4	6	3	13	Tinggi
3.	6	4	4	14	Tinggi
4.	6	6	2	14	Tinggi
5.	6	3	2	11	Rendah
6.	5	5	3	13	Tinggi
7.	4	6	3	13	Tinggi
8.	4	6	3	13	Tinggi
9.	4	5	4	13	Tinggi
10.	3	5	4	12	Tinggi
11.	6	5	3	14	Tinggi
12.	3	6	3	12	Tinggi
13.	4	4	2	10	Rendah
14.	5	4	4	13	Tinggi
15.	4	4	2	10	Rendah
16.	5	4	2	11	Rendah
17.	5	4	4	13	Tinggi
18.	4	6	3	13	Tinggi
19.	5	5	3	13	Tinggi
20.	3	5	2	10	Rendah
21.	6	6	3	15	Tinggi
22.	3	4	2	9	Rendah
23.	5	5	3	13	Tinggi
24.	6	3	2	11	Rendah
25.	5	6	2	13	Tinggi
26.	4	4	2	10	Rendah
27.	6	5	3	14	Tinggi
28.	6	5	2	13	Tinggi
29.	6	4	4	14	Tinggi
30.	5	5	3	13	Tinggi
31.	5	5	3	13	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

Data yang disajikan pada Tabel di muka selanjutnya dimasukkan kedalam tabel frekuensi kategori jawaban sehingga dapat diketahui lebih jelas tingkat efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

TABEL 16. Frekuensi Kategori Jawaban Responden Terhadap Tingkat Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember

Kriteria	Frekuensi	Prosentase
Tinggi	23	74 %
Rendah	8	26 %
Jumlah	31	100 %

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

Memperhatikan tabel frekuensi kategori jawaban tersebut diketahui bahwa dari 31 responden yang diteliti, sebanyak 23 orang responden (74%) menyatakan tingkat efektifitas kerja bawahan tergolong tinggi, sedangkan 8 orang responden (26%) menyatakan tingkat efektifitas kerja bawahan rendah.

Kemudian untuk memudahkan dalam proses analisis data dibuat klasifikasi data, yaitu dengan menggabungkan kategori jawaban dari variabel X dan Y sebagai berikut:

**TABEL 17.** Klasifikasi Kategori Jawaban Terhadap Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Bawahan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

No.	Variabel X	Variabel Y
1.	Tinggi	Tinggi
2.	Tinggi	Tinggi
3.	Tinggi	Tinggi
4.	Tinggi	Tinggi
5.	Tinggi	Rendah
6.	Tinggi	Tinggi
7.	Rendah	Tinggi
8.	Tinggi	Tinggi
9.	Tinggi	Tinggi
10.	Rendah	Tinggi
11.	Rendah	Tinggi
12.	Tinggi	Tinggi
13.	Rendah	Rendah
14.	Tinggi	Tinggi
15.	Rendah	Rendah
16.	Rendah	Rendah
17.	Tinggi	Tinggi
18.	Tinggi	Tinggi
19.	Tinggi	Tinggi
20.	Rendah	Rendah
21.	Tinggi	Tinggi
22.	Tinggi	Rendah
23.	Tinggi	Tinggi
24.	Tinggi	Rendah
25.	Rendah	Tinggi
26.	Rendah	Rendah
27.	Tinggi	Tinggi
28.	Tinggi	Tinggi
29.	Tinggi	Tinggi
30.	Tinggi	Tinggi
31.	Tinggi	Tinggi

Sumber: Data primer diolah tahun 2001

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember sebagai berikut:

1. Pengawasan langsung pimpinan merupakan hal yang mutlak harus dilakukan oleh setiap pimpinan suatu organisasi. Penelitian yang mengambil lokasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember ini dapat membuktikan adanya pengaruh positif dari pelaksanaan pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan terhadap efektifitas kerja bawahannya. Dimana setelah dilakukan penelitian menunjukkan pelaksanaan pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan termasuk dalam kriteria tinggi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya prosentase jawaban responden pada variabel X menunjukkan kriteria tinggi (80.37%) dan begitu pula variabel Y yang menunjukkan kriteria tinggi (76.96%). Dengan demikian terbukti bahwa semakin tinggi pengawasan langsung pimpinan maka semakin tinggi pula efektifitas kerja bawahan.
2. Dengan adanya pengawasan langsung pimpinan yang tinggi, meningkatkan efektifitas kerja bawahan. Hal ini dibuktikan melalui analisis data statistik Chi Square atau Kai Kuadrat dengan taraf kepercayaan sebesar 95% dan  $db = 1$ , dihasilkan  $X^2$  hitung (5.86) lebih besar daripada  $X^2$  tabel (3.84), sehingga  $H_0$  diterima, yaitu ada pengaruh antara pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan terhadap efektifitas kerja bawahan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dapat di sampaikan saran kepada pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Jember untuk terus melakukan usaha pengawasan langsung kepada bawahannya pada saat kegiatan sedang berlangsung, terutama dengan penerapan indikator laporan ditempat, diharapkan akan

meningkatkan pula efektifitas kerja bawahan agar prosentasenya seimbang dengan pengawasan langsung pimpinan.

Pimpinan harus berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja bawahan dengan lebih meningkatkan pengawasan langsung untuk mencegah adanya penyimpangan-penyimpangan, kesalahan-kesalahan, dan ketidak tertiban, sehingga akan meningkatkan efektifitas organisasinya, melalui efektifitas kerja yang dihasilkan bawahannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 1999. Garis-Garis Besar Hakuan Negara Tahun 1999.
- Arikunto, S. 1994. Metode Resarch. Jakarta: Gramedia
- Dajan, A. 1974. Pengantar Metode Statistik Jilid II. Jakarta: LP3ES
- Fayol, Henry. 1996. Publik Administrasi Negara Dan Masalah-Masalah Publik. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Gibson, I. James. 1996. Perilaku, Struktur, Proses dtj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Gie, T.L. 1981. Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara. Jakarta: Karya Pustaka.
- Hadi, S. 1984. Metodologi Research. Yogyakarta: Yayasan Penelitian Psikologi UGM.
- Handayaniingarat, S. 1988. Pengantar Studi Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen. Jakarta: Haji Masagung.
- 1989. Administrasi Pembangunan Dalam Pembangunan Nasional. Jakarta: Haji Masagung.
- Handoko. 1995. Manajemen Edisi II Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat. 1986. Konsep Dasar Dan Pengertiannya Produktifitas Serta Hasil Interpretasi Hasil Pengukurannya Dalam Prisma Volume 3 No II November. Jakarta: LP3ES.
- Indrawijaya, A. I. 1989. Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru.
- Koentjaraningrat. 1983. Kebudayaan Mentalitas Dan Pembangunan. Jakarta: Gramedia.
- 1991. Metodologi Penelitian Masyarakat. Jakarta: Gramedia.
- Koonzt, Harold. 1989. Manajemen Jilid II. Jakarta: Erlangga.
- Lembaga Administrasi Negara RI. 1997. Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Loedin, AA. 1990. Pengantar Pengetahuan Dasar Penelitian Dan Statistik. Surabaya: Airlangga University Press.

- Manullang. 1985. Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 1990. Organisasi Dan Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mockijat. 1985. Prinsip-Prinsip Administrasi Dan Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nasir, M. 1988. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Niti Semito, A. S. 1985. Manajemen Suatu Dasar Dan Pengantar. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Randupandojo, H. dan Suad Husnal. 1993. Manajemen Personalial. Yogyakarta: BPFE.
- Sarwoto. 1983. Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Setiawan, Joni. 1987. Pemeriksaan Kinerja. Jakarta: BPFEUI
- Siegel, S. 1994. Statistik Non Parametrik. Jakarta: Gramedia.
- 1997. Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, Sondang P. 1986. Falsafah Administrasi. Jakarta: Gunung Agung.
- 1996. Fungsi-Fungsi Manajerial. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. dan S. Effedi. 1989. Metode penelitian Survey. Jakarta: LP3ES.
- Situmorang, Victor M. dan Jusup Juhir. 1998. Aspek Hukum Pengawasan Melekat. Jakarta: Rinca Cipta.
- Soedirdjo, R. 1979. Uraian Jabatan Lembaga Administrasi Negara. Jakarta: OFFSED.
- Soeprapto, J. 1986. Metode Research Dan Aplikasi Research Pemasaran. Jakarta: FE-UI.
- Surachmad, W. 1985. Dasar dan Tehnik Research. Bandung: Tarsito.
- Sujamto. 1983. Beberapa Pengertian Di Bidang Pengawasan. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Terry, G. R. 1986. Prinsip-Prinsip Manajemen. Terjemahan J. Smith. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar. 1998. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta.

Westra, Pariatra. 1989. Pokok-Pokok Pengertian Umum Manajemen. Yogyakarta: Akademi Administrasi Negara. •

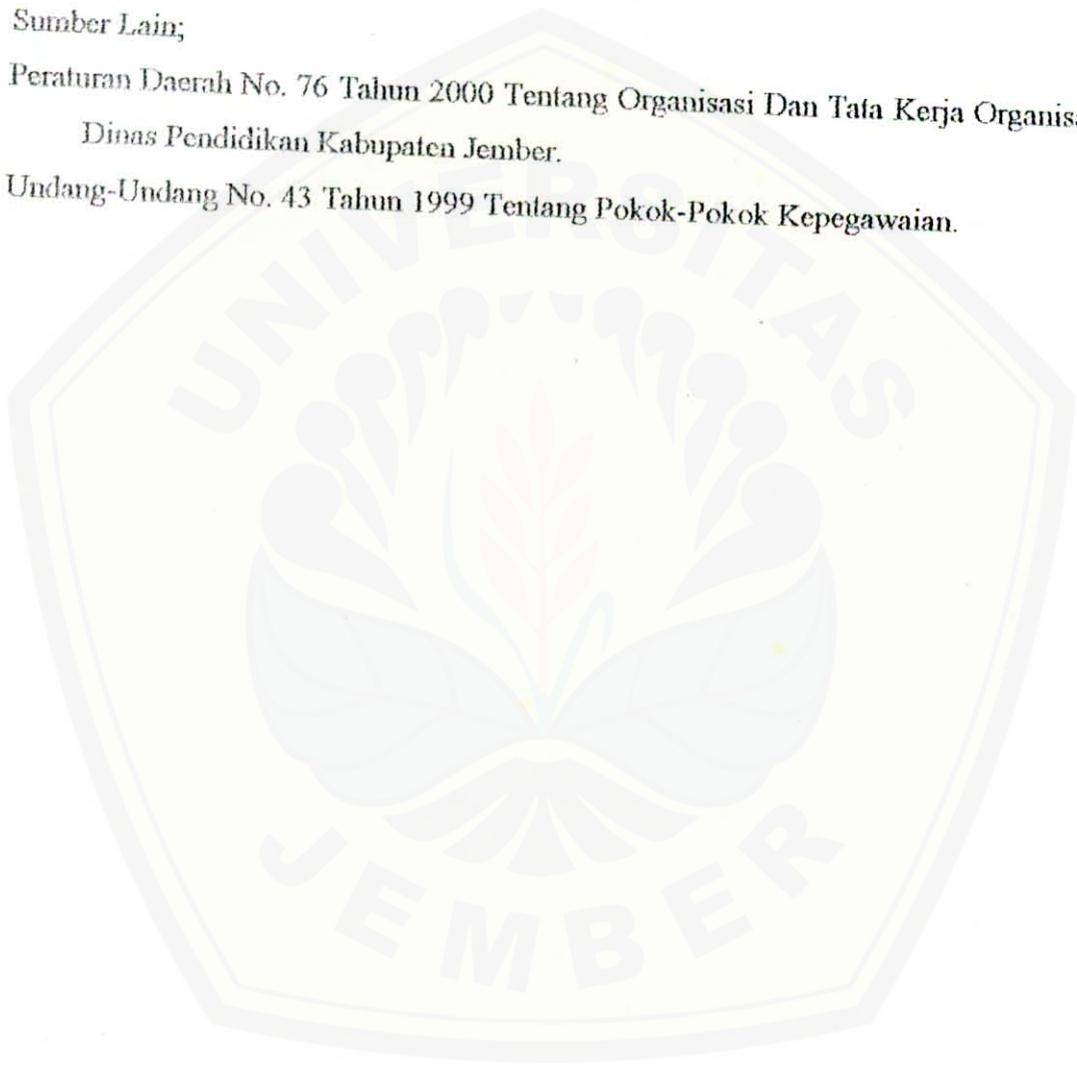
Wilson dan Carol Hayel 1987. Hand Book Of Modern Office Management And Administrative. Mc. Graw. Hill. Inc.

Winardi. 1989. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta.

Sumber Lain;

Peraturan Daerah No. 76 Tahun 2000 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Jember.

Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER

---

## DAFTAR KUESIONER

### I. Identitas Peneliti

Nama : KhristinaAndriani  
NIM : 96 - 1040  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Administrasi Negara  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Alamat : Jl. Bangsa VIII/15 Jember

### 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 penulis susun adalah : Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember."

Untuk melengkapi data yang dibutuhkan, penulis mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu pencapaian tujuan penelitian ini dengan mengisi daftar pertanyaan yang telah kami sediakan, dengan mengisi yang sebenarnya, dan 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 Penulis,

Khristina Andriani

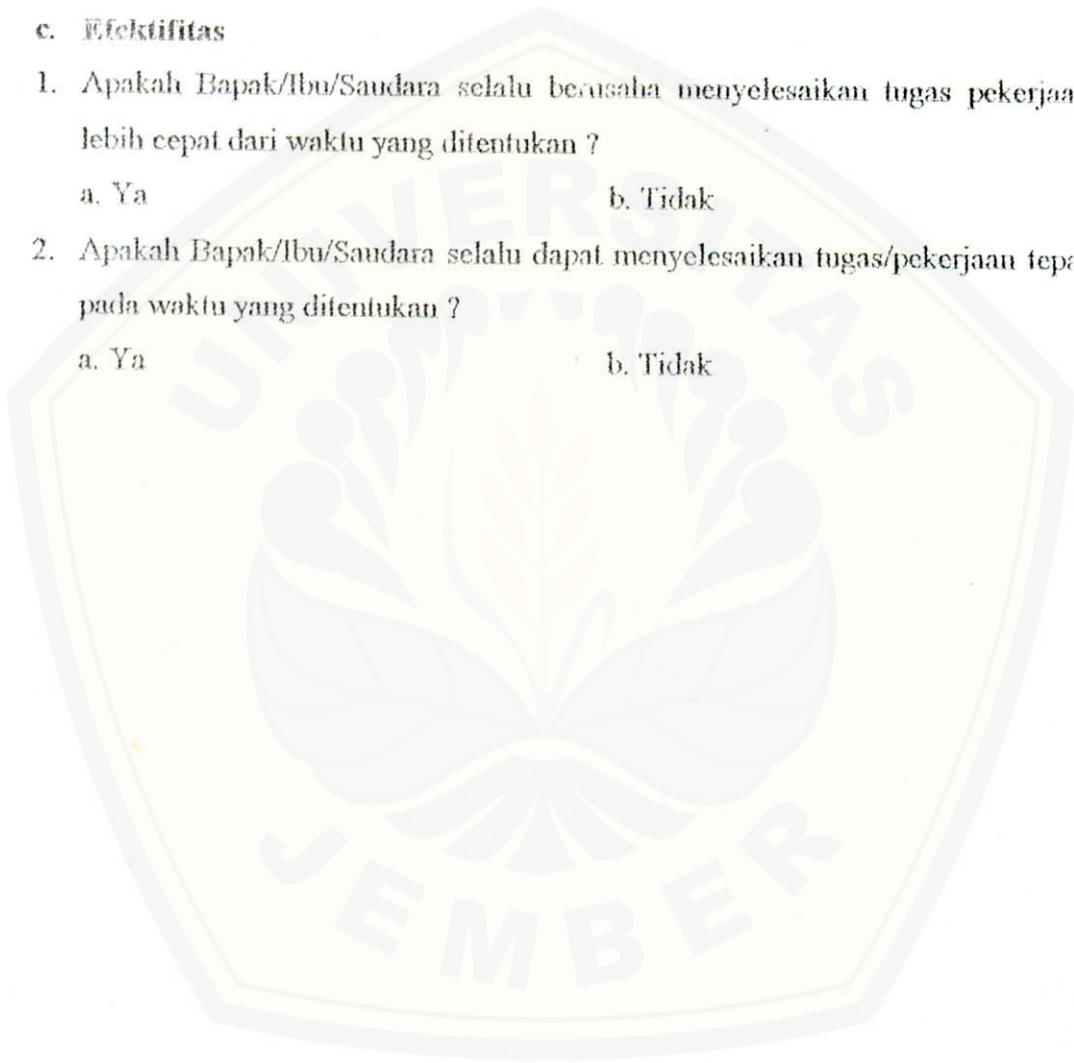




2. Apakah dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Saudara lakukan selalu lengkap seperti yang diharapkan ?
  - a. Ya
  - b. Tidak
3. Apakah pelaksanaan tugas/pekerjaan yang Bapak/Ibu/Sadara lakukan menghasilkan pekerjaan yang rapi ?
  - a. Ya
  - b. Tidak

**c. Efektifitas**

1. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu berusaha menyelesaikan tugas pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan ?
  - a. Ya
  - b. Tidak
2. Apakah Bapak/Ibu/Saudara selalu dapat menyelesaikan tugas/pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan ?
  - a. Ya
  - b. Tidak



Kemungkinan di bawah  $H_0$  bahwa  $\chi^2 \geq$  chi-kuadrat

df	.99	.98	.95	.90	.80	.70	.50	.30	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	.00016	.00063	.0039	.016	.064	.15	.46	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	.02	.04	.10	.21	.45	.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	7.82	9.21	13.82
3	.12	.18	.35	.58	1.00	1.42	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	9.84	11.34	16.27
4	.30	.43	.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	11.67	13.28	18.46
5	.55	.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	13.39	15.09	20.52
6	.87	1.13	1.64	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46
7	1.24	1.56	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32
8	1.65	2.03	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	19.68	21.67	27.88
10	2.56	3.06	3.94	4.88	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59
11	3.05	3.61	4.58	5.58	6.99	8.15	10.34	12.90	14.63	17.28	19.68	22.62	24.72	31.29
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.03	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.05	26.22	32.91
13	4.11	4.76	5.89	7.04	8.63	9.93	12.34	15.12	16.98	19.81	22.36	25.47	27.69	34.53
14	4.66	5.37	6.57	7.79	9.47	10.82	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	26.87	29.14	36.15
15	5.23	5.98	7.26	8.55	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.79
16	5.81	6.61	7.96	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29
17	6.41	7.26	8.67	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.59	31.00	33.41	40.75
18	7.02	7.91	9.39	10.86	12.86	14.44	17.34	20.60	22.76	25.99	28.87	32.35	34.80	42.31
19	7.63	8.57	10.12	11.65	13.72	15.35	18.34	21.69	23.90	27.20	30.14	33.69	36.19	43.82
20	8.26	9.24	10.85	12.44	14.58	16.27	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	35.02	37.57	45.32
21	8.90	9.92	11.59	13.24	15.44	17.18	20.34	23.86	26.17	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80
22	9.54	10.60	12.34	14.04	16.31	18.10	21.24	24.94	27.30	30.81	33.92	37.66	40.29	48.27
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.19	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73
24	10.86	11.99	13.85	15.66	18.06	19.94	23.34	27.10	29.55	33.20	36.42	40.27	42.98	51.18
25	11.52	12.70	14.61	16.47	18.94	20.87	24.34	28.17	30.68	34.38	37.65	41.57	44.31	52.62
26	12.20	13.41	15.38	17.29	19.82	21.79	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	42.86	45.64	54.05
27	12.88	14.12	16.15	18.11	20.70	22.72	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	44.14	46.96	55.48
28	13.56	14.85	16.93	18.94	21.59	23.65	27.34	31.39	34.03	37.92	41.34	45.42	48.28	56.89
29	14.26	15.57	17.71	19.77	22.48	24.58	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	46.69	49.59	58.30
30	14.95	16.31	18.49	20.60	23.36	25.51	29.34	33.53	36.25	40.26	43.77	47.96	50.89	59.70

\*) Tabel C diringkaskan dari Tabel IV dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin para penulis dan penerbit.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37, Telepon (0331) 337818, JEMBER 68121  
E-mail : lemlit\_unej @ jember. telkom.net.id

Nomor : 379/J 25.3.1/PL.5/2001  
Lampiran : -  
Perihal : *Permohonan ijin melaksanakan penelitian*

10 Maret 2001

Kepada : *Yth. Sdr. Kakan Kesatuan Bangsa  
Pemda Kabupaten Tk. II Jember  
di -  
JEMBER.*

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 1053/J25.1.2/PL.5/2001 Tanggal 15 Maret 2001. perihal ijin penelitian mahasiswa :

*Nama/NIM : KHRISTINA ANDRIANI / 96-1040  
Fakultas/jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik/Ilmu Administrasi Negara  
A l a m a t : Jl. Bangka VIII/15 Jember.  
Judul Penelitian : Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Kantor Departemen Pendidikan Nasional Kabupaten Jember.  
Lokasi : Jember.  
Lama Penelitian : 6 (enam) bulan*

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.



Ketua,

*Sutikto, M.Sc.*

131 131 022

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip

BADAN KESATUAN BANGSA

Jl. Letjen S. Parman No. 89 Telp. (0331) 337853

JEMBER

Jember, 19 Maret 2001

Nomor : 072/038/346.46/2001  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : SURVEY/RESEARCH

K e p a d a  
Yth. Sdr. Kepala Diknas  
Kabupaten Jember  
di -  
JEMBER

Memperhatikan Surat Pengantar dari Lembaga Penelitian Universitas Jember tanggal 15 Maret 2001, Nomor : 379/J 25.3.1/PL.5/2001 perihal permohonan ijin Survey/Research.

Demi kelancaran serta kemudahan dalam melaksanakan ijin Survey/Research dimaksud, diminta kepada saudara untuk memberikan bantuan berupa data/keterangan yang diperlukan oleh :

N a m a : KRISTINA ANDRIANI / 96-1040  
Alamat : JL. BANGKA VIII/15 JEMBER  
Pekerjaan : MAHASISWA FAKULTAS SOSPOL UNIV. JEMBER  
Keperluan : SURVEY / RESEARCH  
J u d u l : PENGARUH PENGAWASAN LANGSUNG PIMPINAN TERHADAP EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI KANTOR DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL KABUPATEN JEMBER  
W a k t u : TGL. 19 MARET 2001 S/D 19 JULI 2001  
Peserta : -

Demikian atas perhatian serta bantuannya kami ucapkan terima kasih.

An. BUPATI JEMBER  
KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA  
KABUPATEN JEMBER



Drs. HIR. HENDROYONO, MBA, MM

PEMBINA

NIP. 510 081 891

T e m b u s a n :  
1. Sdr. Rektor Univ. Jember  
2. Mahasiswa Ybs



PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER  
DINAS PENDIDIKAN

Jl. dr. Subandi No. 29 Kotak Pos 181 Telp. (0331) 487028 Fax. 421152 Kode Pos 68118  
J E M B E R

SURAT KETERANGAN  
Nomor: 072/1277/436.318/2001

Sesuai dengan Surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa Kabupaten Jember tanggal 19 Maret 2001 Nomor: 072/038/346.46/2001 tentang pelaksanaan Survey/Research "Pengaruh Pengawasan Langsung Pimpinan Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Jember" oleh Saudara Kristina Andriani Mahasiswa Fakultas Sospol Universitas Jember, yang telah dilaksanakan sejak tanggal 19 Maret 2001 s/d 25 Mei 2001 di Dinas Pendidikan Kabupaten Jember, dengan ini kami menerangkan bahwa yang bersangkutan benar - benar telah melaksanakan survey/research di kantor kami dengan cukup baik.

Demikian untuk menjadikan maklum.

Jember, 25 Mei 2001

Wakil Kepala Dinas Pendidikan  
Kabupaten Jember



Drs. MOH. SUGENG RIADI  
NIP: 131 281 177

Tembusan :

1. Ka. Badan Kesatuan Bangsa Kab. Jember.
2. Dan.Dim. 0824 Jember
3. Arsip