

PENGAWASAN TERHADAP BENDAHARA PENGELUARAN PEMBANTU PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA PONTIANAK

Neni Retnowati, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tanjungpura, Pontianak, email: retnowati73neni@yahoo.com

ABSTRAK

Pada dasarnya manajemen dalam suatu organisasi terdiri dari empat pilar yang saling berhubungan, dan salah satu pilar tersebut ialah pengawasan yang dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap hasil kerja para pegawainya. Pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan serta untuk membandingkan hasil kerja pegawai dengan standar yang sudah ditetapkan. Penelitian ini difokuskan pada pelaksanaan pengawasan yang terdiri dari pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, dan pengawasan berdasarkan kekecualian. Untuk membahas fokus penelitian tersebut, digunakan metode kualitatif dan studi kasus penelitian ini dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pelaksanaan pengawasan di bagian keuangan masih kurang optimal sehingga terjadi beberapa penyimpangan yaitu sering terlambatnya penyampaian laporan SPJ (Surat Pertanggungjawaban), dan salah satu penyebabnya adalah kurangnya pengawasan dari pimpinan terhadap hasil kerja pegawainya. Oleh sebab itu, peneliti memberikan saran agar pimpinan dapat mengoptimalkan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan pegawai supaya jika ditemukan kesalahan pada hasil kerja pegawai dapat segera diperbaiki. Diharapkan pimpinan lebih bijaksana dalam mengoreksi laporan-laporan pegawai agar tidak terjadi kesalahan saat membuat keputusan penting. Jika terjadi kesalahan yang fatal dari hasil kerja pegawai, sebaiknya pimpinan menerapkan pengawasan berdasarkan kekecualian yaitu dengan menggabungkan pengawasan secara langsung dan pengawasan secara tidak langsung.

Kata Kunci: Pengawasan Langsung, Pengawasan Tidak Langsung, Pengawasan Berdasarkan Kekecualian.

ABSTRACT

Basically management in an organization consists of four inter-related pillars, and one of the pillars of oversight is conducted by a leader against the work of its employees. Supervision carried out with the aim to prevent the occurrence of deviations and to compare the results with the employee the standards already set. This study focused on the implementation of the supervision that consists of direct supervision, indirect supervision, and supervision based on exceptions. To discuss the focus of the study, used qualitative methods and case study research conducted in the Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Based on the results of the study found that the implementation of the supervision in the financial part is still less than optimal so that several irregularities that often delay reporting SPJ (Letter of Responsibility), and one reason is the lack of supervision of the work of the leadership of the employees. Therefore, researchers suggest that leaders can optimize the direct supervision of the work of employees so that if errors are found in the work of an employee can be immediately corrected. Leaders are expected to be more prudent in correcting employee reports to avoid mistakes when making important decisions. If a fatal error occurs from the work of employees, leaders should implement monitoring by exception is to combine direct supervision and indirect supervision.

Keywords: Monitoring Direct, Indirect Supervision, Supervision Based on Exceptions.

A. PENDAHULUAN

Pada dasarnya, manajemen terdiri dari empat pilar yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Jika diantara pilar tersebut terjadi permasalahan

maka pilar yang lain akan ikut pula berdampak buruk atau tidak maksimal. Empat pilar manajemen tersebut adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organization*), pergerakan (*actuating*), dan pengawasan

(*controlling*). Hal tersebut dijalankan pula oleh Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak khususnya dalam manajemen pengawasan pertanggungjawaban keuangan organisasi diantaranya mengumpulkan, menganalisa dan memonitoring data realisasi keuangan dari seluruh kegiatan yang menjadi tanggung jawab Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Tujuan dari pelaksanaan pengawasan ini ialah untuk mencegah terjadinya kekurangan dan kesalahan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas-tugas dilingkungan organisasi.

Pelaksanaan pengawasan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak khususnya di bagian keuangan, dalam penerapannya tampaknya masih belum optimal. Adapun identifikasi permasalahannya antara lain: 1. Kurang tegasnya penerapan pengawasan pada pegawai yang dilakukan oleh pimpinan; 2. Pembuatan laporan SPJ seringkali mengalami keterlambatan atau tidak diselesaikan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan; 3. Pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan dirasa belum optimal, sehingga terjadi beberapa penyimpangan salah satunya ialah terlambatnya laporan SPJ oleh Bendahara Pengeluaran. Fokus penelitian ini pada pelaksanaan pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, dan pengawasan berdasarkan kekecualian. Adapun rumusan masalah: bagaimana pelaksanaan pengawasan oleh Kasubag Keuangan terhadap penyampaian surat pertanggungjawaban (SPJ) oleh bendahara pengeluaran pembantu di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak? Tujuan penelitian: (a) Ingin mengetahui serta mendeskripsikan pelaksanaan pengawasan langsung oleh Kasubag Keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak terhadap Bendahara Pengeluaran Pembantu. (b) Ingin mengetahui serta mendeskripsikan pelaksanaan pengawasan tidak langsung oleh Kasubag Keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak terhadap Bendahara Pengeluaran Pembantu. (c) Ingin mengetahui serta mendeskripsikan pelaksanaan pengawasan berdasarkan kekecualian oleh Kasubag Keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak terhadap Bendahara Pengeluaran Pembantu.

B. PELAKSANAAN PENGAWASAN

Menurut Ukas (2004: 337) pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu

melakukan perbaikan atau pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Manullang (2005: 136) menyebutkan bahwa pengawasan merupakan suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Dari kedua pernyataan di atas, terkait defenisi pengawasan dapat ditarik kesimpulan bahwa tindakan pengawasan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memantau, mengoreksi, pekerjaan-pekerjaan pegawai, yang kemudian akan dilakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan atau kesalahan dalam hasil pekerjaan pegawai. Sehingga pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan (*controlling*) memiliki beberapa tipe atau jenis dalam pelaksanaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2006: 249), bahwa dalam pelaksanaannya pengawasan terdiri dari 3 (tiga) tipe, antara lain:

- 1) Pengawasan Langsung.
Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan sendiri oleh seorang pimpinan. Jadi, seorang pimpinan melakukan pengamatan langsung terhadap pekerjaan pegawainya untuk melihat sejauhmana kinerja para pegawainya dalam bekerja. Sehingga jika ditemukan kesalahan pada hasil pekerjaan maka dapat segera diperbaiki.
- 2) Pengawasan Tidak Langsung
Pengawasan tidak langsung ialah pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan terhadap hasil kerja pegawainya, namun melalui laporan lisan maupun tulisan. Melalui laporan-laporan tersebut pimpinan dapat mengecek atau memantau hasil yang sudah dicapai oleh pegawai, apakah sudah sesuai dengan rencana atau belum.
- 3) Pengawasan Berdasarkan Kekecualian
Pengawasan ini merupakan kombinasi atau gabungan dari pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Jadi seorang pimpinan selain melakukan pengawasan langsung terhadap pekerjaan pegawainya juga melakukan pengecekan terhadap laporan yang dibuat pegawai tersebut. Pengawasan ini dilakukan

apabila terdapat kesalahan yang fatal pada hasil kerja pegawai.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan pengawasan seorang pimpinan atau atasan dapat mengawasi pekerjaan pegawainya secara langsung, tidak langsung, atau dengan cara menggabungkan keduanya. Karena pada dasarnya ketiga jenis pengawasan tersebut bertujuan sama, yaitu ingin memantau, mengoreksi pekerjaan pegawai, serta memperbaikinya jika ditemukan kesalahan.

Tindakan pengawasan harus dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai bentuk dari suatu proses kegiatan pengawasan. Seperti yang diungkapkan oleh Winardi (2000: 397) bahwa pengawasan terdiri daripada suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah-langkah yang bersifat universal yaitu: mengukur hasil pekerjaan, membandingkan hasil pekerjaan dengan standar dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan), mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Pernyataan yang hampir serupa juga disampaikan oleh Hodgetts (1982: 164), yang menyatakan bahwa proses pengawasan terdiri dari tiga langkah dasar yaitu: menetapkan standar-standar, membandingkan pekerjaan yang dihasilkan dengan standar-standar yang sudah ditetapkan, dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang ditemukan.

Berdasarkan dari kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengawasan dilaksanakan melalui 3 (tiga) tahapan yaitu menetapkan standar atau alat pengukur untuk mengukur hasil kerja pegawai, membandingkan hasil pekerjaan tersebut dengan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya, dan memperbaiki hasil kerja pegawai apabila ditemukan kesalahan atau penyimpangan.

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini ialah dengan metode kualitatif. Penggunaan metode penelitian ini dimaksudkan, karena ingin menjelaskan atau mendeskripsikan secara rinci bagaimana pelaksanaan pengawasan oleh Kasubag Keuangan terhadap penyampaian surat pertanggungjawaban (SPJ) oleh bendahara pengeluaran pembantu di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak.

Subyek yang ada di dalam penelitian ini ialah beberapa pegawai di bagian keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Sedangkan yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini ialah Sekretaris Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak, Kepala Sub Bagian (Kasubag) Keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak, Bendahara Pengeluaran dan Bendahara Pengeluaran Pembantu Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak. Informan-informan tersebut dipilih dengan alasan karena mereka merupakan orang-orang yang berkaitan erat dengan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu mengenai pelaksanaan pengawasan di bagian keuangan.

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif yang diperoleh dengan melakukan observasi atau pengamatan, wawancara, dan mendokumentasikan obyek-obyek yang menjadi bahan penelitian. Analisis data dalam penelitian ini juga ingin mencoba menguraikan atau mendeskripsikan jawaban-jawaban dari informan yang dipilih.

D. PELAKSANAAN PENGAWASAN KASUBAG KEUANGAN TERHADAP BENDAHARA PENGELUARAN DI DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA PONTIANAK

1) Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung ialah tindakan pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pimpinan terhadap kinerja pegawai-pegawainya. Tindakan tersebut dilakukan dengan cara memeriksa secara langsung pekerjaan yang sedang dilakukan pegawai untuk mengetahui apakah pekerjaan tersebut dikerjakan dengan benar sehingga hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya. Dari pengamatan yang dilakukan sebelumnya di lokasi penelitian, diketahui bahwa pengawasan langsung yang dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak khususnya di bagian keuangan belum optimal dan belum merata.

Hal tersebut didasarkan pada pernyataan Bendahara Pengeluaran Pembantu yang menyatakan: "sejauh ini pimpinan jarang mengawasi langsung pekerjaan saya dan staf yang lain. Pimpinan lebih sering melihat laporan hasil kerja secara tertulis". Pernyataan hampir serupa juga disampaikan oleh salah satu pegawai di bagian keuangan

yang menyatakan bahwa pimpinan mereka lebih sering mengawasi pekerjaan mereka melalui laporan-laporan tertulis yang mereka buat daripada mengawasi secara langsung saat pegawainya bekerja. Dari kedua pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Kasubag Keuangan Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak jarang melakukan pengawasan secara langsung terhadap pekerjaan para pegawainya, sehingga kurang mengetahui apakah pegawainya bekerja dengan baik atau tidak.

Agar pelaksanaan manajemen tepat sasaran dan meminimalisir kesalahan, perlu adanya *control* atau pengawasan langsung dari atasan, dalam hal ini Kasubag Keuangan, karena hasil pelaksanaan tugas atau pekerjaan tidak dapat maksimal tanpa arahan dan pengawasan atasan. Demikian juga halnya terhadap penyampaian SPJ yang dikerjakan oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu yang melaporkan seluruh kegiatan administrasi keuangan, agar akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan perlu adanya pengawasan langsung oleh Kasubag Keuangan.

Pada hasil pengamatan sebelumnya, bahwa salah satu permasalahan yang terjadi di bagian keuangan ialah sering terjadinya keterlambatan penyampaian laporan SPJ (Surat Pertanggungjawaban) oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu.

Berdasarkan wawancara dengan Bendahara Pengeluaran mengungkapkan bahwa: “sering terjadinya keterlambatan penyampaian laporan SPJ karena dipengaruhi oleh sistem pengawasan dari Kasubag Keuangan yang tidak memberikan sanksi yang tegas kepada Bendahara Pengeluaran Pembantu yang tidak melaksanakan tanggungjawabnya dan tidak mengecek ulang SPJ Bendahara Pengeluaran Pembantu yang masuk”. Sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa kurang adanya pemantauan, evaluasi dan tindak lanjut dari pimpinan terhadap penyampaian laporan SPJ yang terlambat.

2) Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung ialah pengawasan yang dilakukan pimpinan melalui laporan-laporan yang dibuat oleh pegawai. Dengan kata lain, pimpinan tidak secara langsung melihat kinerja para pegawainya. Melalui laporan tersebut pimpinan dapat mengecek atau memantau hasil yang sudah

dicapai oleh pegawai, apakah sudah sesuai dengan rencana atau belum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubag Keuangan yang menyatakan bahwa: “laporan hasil pekerjaan bawahan sering dimintai, hal tersebut dilakukan untuk keperluan dari rapat pimpinan yang lebih atas serta menghayati peran dan tugas bawahan sehingga ada rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan”. Laporan hasil pekerjaan bawahan digunakan Kepala Dinas sebagai bahan keperluan rapat pimpinan jenjang yang lebih atas. Dalam organisasi baik itu organisasi pemerintah maupun swasta, laporan tentang hasil kerja pegawai harus selalu dipantau, dengan demikian pimpinan akan dapat mengetahui perkembangan organisasi yang dipimpinya. Selain itu kekurangan atau kelemahan hasil pekerjaan akan dapat dicapai dan disempurnakan secepat mungkin.

Wawancara dengan Bendahara Pengeluaran Pembantu menyatakan bahwa: “atasan memang selalu meminta laporan untuk kemudian diperiksa. Jika terdapat kesalahan pada laporan yang dibuat maka kami akan mendapatkan teguran dan diminta untuk memperbaiki kesalahan dalam laporan kami”. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan secara tidak langsung juga dapat membantu pegawai dalam memperbaiki hasil pekerjaannya agar sesuai dengan hasil yang diharapkan oleh organisasi.

Namun, pelaksanaan pengawasan ini dirasa kurang optimal karena terdapat kelemahan pada sistem pengawasan tidak langsung ini. Dimana para pegawai kebanyakan atau lebih sering melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan maksud untuk menyenangkan pimpinan saja, sehingga pimpinan tidak mengetahui keadaan yang sesungguhnya yang mengakibatkan pimpinan mengambil keputusan yang salah.

3) Pengawasan Berdasarkan Kekecualian

Pengawasan berdasarkan kekecualian merupakan kombinasi atau gabungan dari pelaksanaan pengawasan secara langsung dan pengawasan secara tidak langsung. Maksudnya adalah seorang pimpinan selain melakukan pengawasan atau memantau secara langsung terhadap pekerjaan pegawainya juga mengecek laporan yang dibuat oleh pegawainya untuk mengoreksi apakah

terdapat kesalahan atau sudah sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Hasil wawancara dengan Bendahara pengeluaran pembantu menyatakan: “atasan jarang mengecek langsung pekerjaan kami, tapi atasan lebih sering mengecek laporan-laporan yang kami buat”.

Berdasarkan wawancara dengan Kasubag Keuangan yang mengungkapkan bahwa: “saya memang jarang melakukan pengawasan secara langsung dan tidak langsung secara sekaligus. Apabila memang harus, pengawasan berdasarkan kekecualian ini dilakukan. Ketika ada pekerjaan yang memiliki kesalahan fatal, saya harus memantau langsung pekerjaan pegawai dan mengecek laporan-laporan yang mereka buat”.

Dari kedua pernyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada bagian keuangan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Pontianak, jarang dilakukan pengawasan berdasarkan kekecualian. Hal ini disebabkan, pengawasan ini hanya dilakukan jika terdapat sebuah kesalahan yang fatal pada hasil kerja pegawai.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan untuk tiap-tiap fokus penelitian, antara lain:

- 1) Pengawasan langsung terhadap kerja bendahara pengeluaran pembantu jarang dilakukan oleh Kasubag Keuangan, akibatnya terjadi penyimpangan pada hasil kerja pegawai (bendahara pengeluaran). Karena itulah, peneliti menyarankan agar tiap-tiap pimpinan lebih sering melakukan pengawasan langsung pada pegawainya dengan memantau, mengoreksi serta mengarahkan pegawai untuk memperbaiki kesalahannya.
- 2) Pengawasan tidak langsung sudah dilakukan pada bagian keuangan yaitu melalui laporan-laporan yang dibuat oleh pegawai. Namun pengawasan ini juga dirasa kurang efektif karena para pegawai kebanyakan atau lebih sering melaporkan hal-hal yang positif saja. Karena itu,

peneliti menyarankan agar pimpinan sebaiknya mengecek atau mengoreksi secara teliti laporan yang dibuat oleh pegawai agar tidak terjadi kesalahan yang fatal pada akhirnya.

- 3) Pengawasan berdasarkan kekecualian jarang dilakukan oleh Kasubag Keuangan, karena pengawasan ini dilakukan hanya jika terdapat kesalahan yang fatal pada hasil kerja pegawai khususnya di bagian keuangan. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar pimpinan sebaiknya mencoba melakukan pengawasan berdasarkan kekecualian ini yaitu dengan menggabungkan pengawasan langsung dan tidak langsung sehingga pelaksanaan pengawasan menjadi lebih optimal dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat diperbaiki secepat mungkin.

F. REFERENSI

- Manullang, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hasibuan, Melayu. 2006. *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung
- Hodgetts, Richard M. 1982. *Management: Theory, Process and Practice*. Third Edition. New York: CBS College Publishing
- Ukas, Maman. 2004. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini
- Winardi. 2000. *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH/PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK JURNAL ELEKTRONIK MAHASISWA**

Sebagai sivitas akademika Universitas Tanjungpura, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : NENI RETNOWATI
NIM / Periode lulus : E2108054
Fakultas/Jurusan : ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK / ILMU ADMINISTRASI
E-mail address/HP : retnowati73neni@yahoo.com / 0853 9371 2252

demi pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan syarat administratif kelulusan mahasiswa (S1), menyetujui untuk memberikan kepada Pengelola Jurnal Mahasiswa Publika *) pada Program Studi..... Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul **):

PENGAWASAN TERHADAP BENDAHARA PENGELUARAN
PEMBANTU PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KOTA
PONTIANAK

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Pengelola Jurnal berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain):

- secara *fulltext*
- content* artikel sesuai dengan standar penulisan jurnal yang berlaku.

untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Pengelola Jurnal, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Mengetahui/disetujui
Pengelola Jurnal

Dr. Erdi, M. Si
NIP. 196707272005011001

Dibuat di : Pontianak
Pada tanggal:

Neni Retnowati
(Neni Retnowati)
nama terang dan tanda tangan mhs

catatan:

*tulis nama jurnal sesuai prodi masing-masing
(*Publika/Governance/Aspirasi/Sociodev/Sosiologique*)

setelah mendapat persetujuan dari Pengelola Jurnal, berkas ini harus di scan dalam format PDF dan dilampirkan pada step4 upload supplementary sesuai proses unggah penyerahan berkas (submission author).