

Pengawasan Internal Pada Produktifitas Kerja Pegawai

Titien Sulistiawaty

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Madura

titiensulistiawaty@unira.ac.id

Abstract

Internal control is a form for improving employee performance, that is how the achievement of the task execution. Seen from: the target work, the implementation of internal supervision, comparison with the resulting work product. Related to this achievement the result in implementation of the task has not been in accordance with the planned work targets, it has not had an impact on work productivity, so interesting to investigate. This research belongs to the qualitative category in analysis of internal control theory from Mulyadi (2000: 178). Viewed from: employee discipline, deviation, waste, leakage, employee service. Based on the results of research that has been implemented it can be concluded Internal control affects the productivity of employees in value creation on resource management

Keyword: Internal monitoring, Productivity, Performance.

Abstrak

Pengawasan internal merupakan bentuk bagi meningkatkan kinerja pegawai, yaitu bagaimana pencapaian melaksanakan tugas, yang dilihat dari: target kerja, pelaksanaan pengawasan internal, perbandingan dengan produk kerja yang dihasilkan. Terkait dengan hal ini pencapaian hasil pelaksanaan tugas belum sesuai dengan target kerja yang direncanakan, belum memberikan dampak pada produktivitas kerja, sehingga menarik untuk diteliti. Penelitian ini termasuk dalam kategori kualitatif. Kajian analisis teori pengawasan internal dari Mulyadi (2000:178). Ditinjau dari: disiplin pegawai, penyimpangan, pemborosan, kebocoran, pelayanan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan maka dapat disimpulkan Pengawasan internal berdampak bagi produktivitas kerja pegawai pada *value creation* pada pengolahan sumber daya, berkontribusi signifikan dalam meminimalisir kebocoran, pemborosan; d). Memberikan perubahan terhadap mutu pelayanan. Maka pengawasan internal perlu dilakukan baik secara rutin, insidental bukan hanya sekedar formalitas.

Kata Kunci: Pengawasan internal, Produktifitas, Kinerja.

PENDAHULUAN

Produktivitas kerja menjadi tujuan setiap institusi, berkontribusi pada eksistensi institusi, dinyatakan bahwa “keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan pegawai yang bekerja di dalamnya”. Dessler (2013: 7). Pada setiap lembaga secara tegas selalu mengupayakan meningkatkan produktivitas kerjanya. Produktivitas kerja adalah: “Produktivitas kerja yaitu kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan (*output*) yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal”. Siagian (2006:154).

Jelaslah bahwa produktivitas kerja akan mampu memberikan kontribusi terhadap eksistensi sebuah institusi. Dinyatakan bahwa “keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan pegawai yang bekerja di dalamnya”. Dessler (2013: 7). Pada prinsipnya produktivitas kerja dalam suatu lembaga sudah seharusnya ditunjang dengan kemampuan (*capabilities*) pimpinan dalam menciptakan disiplin kerja, semangat kerja pegawai, kinerja pegawai. Oleh karena itu supaya pegawai memberikan kontribusi terhadap maksimalisasi pencapaian tujuan organisasi perlu arahan serta pengawasan secara intens.

Dikatakan oleh Dessler bahwa pengawasan perlu dilakukan sebagai bentuk “Untuk dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pegawai tidak menyimpang dari ketentuan dan peraturan maka diperlukan adanya suatu tindakan nyata, tindakan nyata tersebut adalah adanya pengawasan”. (Dessler, 2013:9). Dikemukakan pula oleh Manullang bahwa: ”tujuan utama pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi terrealisasi Manullang (2004: 173)”.

Tujuan dari pengawasan mengarahkan usaha supaya target capaian kerja yang ditentukan bisa terrealisasi. Jelaslah bahwa pada dasarnya pengawasan bertujuan supaya (a) pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan capaian target kerja yang telah direncanakan, (b) mengetahui kelemahan-kelemahan serta

kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan temuan, (c) pengambilan tindakan untuk memperbaiki bila ada temuan penyimpangan. Oleh karena itu pengawasan internal dari seorang pemimpin kepada bawahan diperlukan untuk mendorong semangat kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mencapai hasil kerja secara maksimalisasi.

Rendahnya pengawasan internal akan menjadi pemicu penyebab bawahan melakukan tindakan yang indisipliner. Seperti yang disampaikan oleh sumber informan di institusi lokasi penelitian mengatakan: “seringkali pegawai melakukan indisipliner dalam jam kerja, karena memanfaatkan lemahnya pengawasan internal yang berdampak pada kinerja pegawai kurang maksimal” (tanggal 26 April 2016).

Pengawasan internal sebagai unsur penting dalam menggerakkan produktivitas kerja pegawai, pengawasan internal dimaksudkan untuk dapat terlasananya tugas-tugas dengan lebih baik, lemahnya pengawasan internal akan cenderung menurunkan kinerja lembaga serta menurunnya pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, mudah terjadi penyalahgunaan wewenang, menimbulkan kebocoran, pemborosan dan inefisiensi, sehingga berdampak pada tidak optimalnya produktivitas kerja pegawai.

Pengawasan Internal

Pengawasan internal yang dilakukan pimpinan suatu institusi akan memberikan *value creation* di dalam rantai nilai (*value chain*) terhadap institusi, pengguna dan para pegawai, *stakeholders* yang berkepentingan dan sebagainya. Hal ini timbul karena salah satu kegiatan utama institusi adalah memproduksi jasa *value creation* hanya akan tercapai apabila sumber daya yang dimilikinya mampu diolah secara maksimalisasi dalam usaha, dan maksimalisasi usaha akan tercapai apabila diarahkan untuk mengeksploitasi peluang yang diimbangi dengan pengawasan internal, yang selanjutnya akan menciptakan *value creation* dalam pemenuhan kapasitas institusi sesuai dengan regulasi yang ada dalam penciptaan produktivitas.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pasal 1 ayat 3 dijelaskan bahwa: Pengawasan internal adalah “seluruh proses kegiatan, review, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pemimin dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik”.

Pengawasan internal menurut Nawawi (2000: 120) merupakan “pengawasan oleh pemimpin atau manajer puncak dan atau pimpinan atau manajer unit kerja dalam lingkungan organisasi atau satuan kerja”. Hal tersebut dikemukakan pula oleh Abdul Halim (2007:131) bahwa “pengawasan internal merupakan langkah sistem atau alat yang menyediakan jaminan atas keberhasilan sasaran kinerja suatu kegiatan”. Sabeni dalam Gozali mengemukakan “pengawasan internal sebagai suatu alat pengawasan dari pimpinan organisasi yang bersangkutan untuk mengawasi apakah pekerjaan bawahannya sudah sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah ditentukan” (Sabeni dalam Gozali: 2009: 11).

Di dalam mengkaji pengawasan internal dibedakan 2 (dua) bagian dalam pelaksanaannya sebagaimana dikemukakan Baswir menjelaskan pengawasan internal dibedakan menjadi dua bagian, yaitu pengawasan internal dalam arti sempit, dan pengawasan internal dalam arti luas. Pengawasan intern dalam arti sempit, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pengawas dimana pejabat yang diawasi itu dengan aparat pengawas sama-sama bernaung dalam satu lembaga. Sedangkan pengawasan internal dalam arti luas pada dasarnya sama dengan pengawasan intern dalam arti sempit, perbedaan pokoknya hanya terletak pada adanya korelasi langsung pengawas dan pejabat yang diawasi, (Baswir:1997: 121)

Manullang mengemukakan Pengawasan internal merupakan “pengawasan yang dilakukan atasan secara langsung terhadap bawahan sebagai proses menerapkan pekerjaan

apa yang selesai dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.” (2004;174), .

Dari kajian diatas pengawasan internal lebih menekankan pada aspek internal organisasi yang dilakukan dalam lingkup pegawai yang bertujuan mengawasi, menilai, mengoreksi apakah pelaksanaan tugas pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawab bawahan atau pegawai sudah sesuai dengan rencana atau target keinginan harapan dalam pencapaiannya.

Unsur-Unsur Dalam Menilai Keberhasilan Pengawasan Internal

Faktor dalam menentukan keberhasilan seberapa jauh pelaksanaan pengawasan internal telah menciptakan produktivitas kerja pegawai yang maksimal, dirasa sangat relevan menggunakan yang dikemukakan Mulyadi (2000:178) yang menjelaskan bahwa berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan pengawasan internal akan berpengaruh pada 4 (empat) faktor, sebagai berikut:

1. Meningkatnya disiplin dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas.

Kedisiplinan pegawai merupakan hal yang penting untuk pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, pada dasarnya disiplin adalah sikap mental seseorang untuk mematuhi ketentuan peraturan terutama berkaitan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, yaitu tanggung jawab yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, menghargai pekerjaan, maupun terhadap kewajiban dan hak. Disiplin merupakan proses sikap seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaan, biasanya semakin tinggi disiplin pegawai, semakin baik pelaksanaan tugas yang dicapai pegawai yang akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Sebagaimana dikemukakan Pandji Anoraga (2005:56) bahwa “ faktor-faktor meningkatkan produktivitas kerja karyawan”, yaitu:

1. Disiplin kerja yang keras.
2. Etos kerja
3. Lingkungan atau sarana kerja yang baik
4. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan

5. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan (Pandji Anoraga:2005:56)

Pembentukan disiplin pegawai sangat diperlukan untuk menangkai tindakan penurunan produktivitas dan sebagai faktor penentu bahwa semakin baik pengawasan internal akan diikuti oleh kedisiplinan, etika yang tinggi maka kualitas pelaksanaan tugas yang dicapai pegawai akan baik. Dengan kata lain akan semakin terpenuhinya kesesuaian dengan harapan dalam meminimalisir kendala-kendala yang dihadapi.

2. Berkurangnya Penyalahgunaan Wewenang

Penyalahgunaan Wewenang merupakan tindakan seseorang baik pejabat maupun pegawai yang berindikasi pada kepentingan tertentu baik untuk diri sendiri, orang lain maupun korporasi, karena wewenang yang seharusnya menjadi sarana untuk melaksanakan tugas dengan baik digunakan untuk kepentingan diri sendiri.

Sebuah institusi merupakan salah satu komponen atau unsur dalam membentuk terwujudnya institusi yang baik, institusi memerlukan alat untuk terealisasinya tujuan organisasi, alat tersebut adalah komponen-komponen yang dalam hal ini komponen-komponen antara personel-personel yang ada baik pimpinan dan pegawai serta ketentuan peraturan yang ada mensinergikan guna pencapaian tujuan organisasi serta dalam pelaksanaan tugas.

Dengan demikian pengawasan internal merupakan salah satu unsur penting dalam melakukan penilaian terhadap keberhasilan pengawasan internal yang dapat dilihat dari derajat berkurangnya penyalahgunaan wewenang, lemahnya pengawasan internal akan memicu tindakan penyalahgunaan wewenang, sebaliknya pengawasan internal yang berjalan efektif akan berdampak terhadap rendahnya atau berkurangnya penyalahgunaan wewenang, tingkat rendahnya dan berkurangnya penyalahgunaan wewenang dapat dilihat dari penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan serta pegawai mendapatkan hak-hak sesuai dengan ketentuan sebagaimana mestinya.

3. Berkurangnya Pemborosan dan Pungutan Liar

Dalam penerapan sistem manajemen mutu pemborosan adalah semua hal-hal yang dilakukan dan dipergunakan yang tidak memberikan nilai tambah merupakan sebuah kegiatan inefisiensi. Seorang pimpinan kantor harus peka bila hal ini terjadi dan segera tanggap mengambil tindakan-tindakan pencegahan sehingga mendapatkan suatu kegiatan pekerjaan yang tepat dan efisien. Dalam pengambilan tindakan untuk menghindari pemborosan, seorang pimpinan perlu mengenal secara spesifik kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pemborosan

Potensi atau kemampuan membangun institusi yang efektif ditentukan oleh proses pengawasan yang intens, dengan kata lain pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan/manajer kepada para pegawai di suatu institusi akan meminimalisir serta mengurangi kebocoran pemborosan dan pungutan liar (*high cost budget*) dalam pelaksanaan tugas-tugas institusi. Keberadaan pengawasan internal akan mendorong tercapainya efisiensi yang optimal dalam pelaksanaan program-program serta mampu menekan serta meminimalisir terjadinya perilaku yang dikategorikan pemborosan serta pungutan liar baik berupa pemborosan biaya, pemborosan ruang dan waktu, pemborosan tenaga kerja, pemborosan energi, pemborosan transportasi dan alat-alat.

4. Meningkatkan Kualitas Mutu Pelayanan.

Pelayanan dapat diartikan sebagai aktivitas seseorang ataupun sekelompok orang serta organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Menurut Monir (200:16), mengatakan bahwa pelayanan adalah "proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung" Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2003) mengemukakan bahwa "pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat"

Dalam Kepmen. PAN Nomor 58 Tahun 2002, disebutkan jenis-jenis pelayanan didasarkan pada ciri-ciri sifat kegiatan dan produk pelayanan yang dihasilkan, yaitu (1).

pelayanan administratif, (2). pelayanan (3). pelayanan jasa.

Pelayanan yang baik sangat membutuhkan personel yang berkualitas serta prinsip-prinsip penerapan atau mekanisme yang tidak menyulitkan agar dapat memuaskan masyarakat sebagai *stakeholders*, maka dalam penyampaian berkualitas setiap institusi perlu berorientasi pada kepuasan masyarakat, karena *stakeholders* merupakan yang berkepentingan terhadap program-program institusi. Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang bisa memberikan kepuasan kepada yang mempunyai kepentingan pada organisasi, Kasmir (2005:31) mengatakan “pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang ditentukan”. Dengan kata lain maksimalisasi pengawasan internal akan semakin terpenuhinya kepuasan dalam pelayanan dengan harapan mampu memberikan pelayanan prima. Demikian pula bahwa pengawasan internal yang baik dan pemantauan yang baik pula akan diikuti oleh terciptanya tingkat kepuasan yang tinggi.

Produktivitas Kerja

Menurut Poerwadarminta (1984) “produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu, sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan berkaitan mata pencaharian, produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum”. Dikatakan oleh Siagian (2006:154) “produktivitas kerja yaitu kemampuan memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan (*output*) yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal”.

Dengan demikian, pencapaian produktivitas kerja dapat dikatakan merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dibandingkan antara efektivitas menghasilkan keluaran (*output*) dengan efisiensi penggunaan masukan (*input*) yang digunakan sebagai alat untuk mengukur peningkatan kerja, seorang dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan peningkatan kerja antara target

yang sudah direncanakan berdasarkan rencana kerja yang sudah ditentukan dari awal dengan yang sudah dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu yang tepat,

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.

Pengukuran produktivitas merupakan penilaian terhadap pelaksanaan kerja pegawai yang harus selalu dilakukan untuk mengetahui hasil kerja yang sudah dicapai setiap pegawai. Dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan adalah yang berhubungan dengan metode atau cara-cara pegawai dalam bekerja serta semangat dan kegairahan kerja para pegawai karena hal ini sangat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja.

1. Faktor yang bersumber dari pekerjaannya

Faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas kerja yang perlu diperhatikan oleh pimpinan institusi adalah kecepatan dan ketepatan gerakan-gerakan dalam melakukan pekerjaan, kegiatan kerja yang kurang efektivitas mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja, maka para pegawai perlu melakukan kegiatan kerja yang dapat memperlancar pekerjaan dengan memperhitungkan “*Time and Motion*” serta berusaha dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik.

2. Faktor yang bersumber dari pegawai itu sendiri

Dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh pimpinan adalah adanya semangat dan kegairahan kerja para pegawai, pimpinan perlu menciptakan semangat dan kegairahan kerja dari para pegawai melalui upaya pemberian penghasilan gaji yang memadai agar pegawai mampu memenuhi kebutuhan dasarnya, serta pimpinan juga perlu memperhatikan pengembangan karier para pegawai dengan penempatan mereka pada posisi yang tepat, atau memberikan penghargaan pada mereka yang berprestasi.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa setiap organisasi atau institusi senantiasa akan mengupayakan pencapaian produktivitas kerja setinggi mungkin guna mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan

sebelumnya. Pencapaian produktivitas kerja tersebut memerlukan komponen-komponen serta unsur-unsur yang dapat mendukung terciptanya produktivitas kerja, antara lain kegiatan kerja yang dapat memperlancar pekerjaan, semangat dan kegairahan kerja motivasinya, tingkat pendidikan dan pelatihan semakin baik pendidikan dan pelatihan semakin besar kemungkinan untuk pencapaian tujuan organisasi, disiplin dengan melakukan pekerjaan secara lebih baik, keterampilan, tingkat penghasilan, lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja lebih giat, dan penguasaan peralatan yang disediakan dan digunakan secara tepat mempunyai efek pada produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, yang lebih menekankan pada pengungkapan makna dan proses, yang berhubungan dalam hal emosional, *natural setting*. Pertimbangan lain dalam penelitian kualitatif ini adanya dampak kebijakan yang tidak hanya mengungkapkan peristiwa riil, yang biasa dikualitatifkan. Oleh karena itu melalui pendekatan kualitatif deskriptif dapat dijelaskan secara terperinci tentang kegiatan pengawasan internal oleh pimpinan pemangku kekuasaan pihak intern lembaga mengenai peran pengawasan internal terhadap pencapaian produktivitas kerja pegawai.

Sesuai *design study* yang dikemukakan di atas, bahwa penelitian ini akan mengungkapkan pengawasan internal dalam membangun produktivitas kerja pegawai, berdasarkan perumusan masalah yang diuraikan di atas adalah pengawasan internal dalam hubungannya dengan produktivitas kerja pegawai adalah variabel yang akan diteliti. Adapun prinsip-prinsip yang digunakan dalam pengukurannya sesuai dengan variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Meningkatnya disiplin, dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas.
2. Berkurangnya penyalahgunaan wewenang,
3. Berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar.
4. Meningkatnya pelayanan.

Locus dalam penelitian ini mengambil tempat di kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Wilayah Sungai Kabupaten Pamekasan. Pertimbangan peneliti mengingat di Pamekasan terdapat banyak sungai yang masih memerlukan penanganan yang baik maka dibutuhkan para pegawai yang mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Menurut Arikunto (2010: 172) untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data dalam penelitian kualitatif diklasifikasikan menjadi 3 tingkatan yaitu:

- 1) *Person*, sumber data berupa orang, yaitu melalui wawancara atau melalui angket. Sumber data *person* dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2012: 218) *purposive sampling* adalah “teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu”. Pertimbangan tertentu ini dimaksudkan bahwa informan dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan peneliti. Adapun informan dalam penelitian ini terdiri dari:
 - a) Kepala dinas kantor
 - b) Kepala Sub Bagian
 - c) Pegawai yang mencakup staf dari bagian Tata Usaha, staf bagian pemeliharaan dan perbaikan, staf operasi.
- 2) *Place*, sumber data berupa tempat, yang termasuk dalam sumber data *place* dalam penelitian ini yaitu aktivitas para pegawai pada lokasi penelitian
- 3) *Paper*, sumber data berupa symbol, yaitu data-data berupa huruf, gambar, angka atau simbol-simbol lain. Sumber data *paper* ini antara lain jenis literatur dan data dokumentasi yang relevan, seperti:
 - a) Struktur organisasi kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Wilayah Sungai Kabupaten Pamekasan.
 - b) Absensi pegawai kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Wilayah Sungai Kabupaten Pamekasan

Instrument yang dianggap penting dan paling tepat untuk penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara dan dokumentasi

- a) Wawancara mengenai sejauh mana pengawasan internal yang dilakukan pimpinan dalam upaya meningkatkan disiplin, dan capaian sasaran pelaksanaan tugas, mengurangi penyalahgunaan wewenang, meminimalisir kebocoran dan pemborosan, meningkatkan mutu pelayanan. Sehingga mampu menunjang tercapainya produktifitas kerja pegawai.
- b) Dokumentasi, bertujuan mendapatkan dokumen tulisan yang relevan seperti mekanisme pengawasan internal, mengenai laporan yang sudah dicapai terkait tingkat kerja pegawai.

Dalam pelaksanaan metode analisa data karena penelitian kualitatif, Miles and Huberman dalam Sugiyono (2012: 246) menjelaskan bahwa aktivitas dalam data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas,

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penggunaan metode model interaktif sebagai berikut:

1) *Data Reduction*

Merangkum hal-hal yang penting, sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya, data dari dokumentasi, wawancara dikumpulkan kemudian dipilih mana yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian, sehingga data benar-benar sesuai dengan lingkup penelitian.

2) *Data Display*

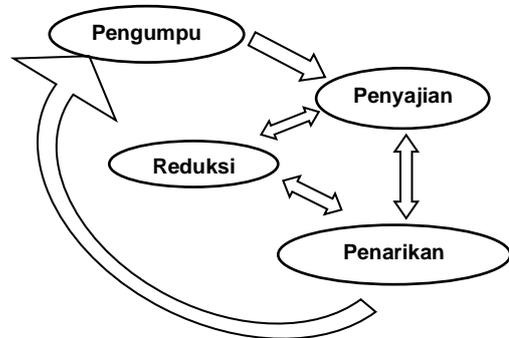
Dalam mendisplaykan data, akan mempermudah memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Peneliti menjelaskan serta menganalisa relevansilitas antara pelaksanaan pengawasan internal pada tingkat produktifitas pegawai.

3) *Conclusion Drawing/Verification*

Penarikan kesimpulan dan verifikasi terhadap data yang diperoleh dari hasil temuan yang ada.

Model interaktif dalam analisis data ditampilkan pada gambar berikut:

Gambar 4.1
Analisis Model Interaktif



Sumber: Miles dan Huberman, 1992.

Sedangkan untuk uji keabsahan data di dalam penelitian ini meliputi prinsip-prinsip, antara lain : Uji *Credibility* (Validitas Internal), Keteralihan (*Transferability*), Ketergantungan (*Dependability*), dan Kepastian (*Confirmability*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pengawasan Internal dalam Meningkatkan Disiplin dan Pencapaian Sasaran Pelaksanaan Tugas

Berdasarkan seluruh penyajian terkait pengawasan internal dalam meningkatkan disiplin dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas, dapat disampaikan bahwa secara universal pengawasan internal yang dilakukan oleh pimpinan lembaga berkontribusi terhadap peningkatan disiplin pegawai dalam pencapaian sasaran pelaksanaan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

2. Pengawasan Internal dalam Mengurangi Penyalahgunaan Wewenang

Berdasarkan seluruh penyajian mengenai pengawasan internal yang dilakukan pimpinan dalam mengurangi penyalahgunaan wewenang, dapat disampaikan secara universal bahwa pengawasan internal yang dilakukan oleh pimpinan suatu lembaga berkontribusi terhadap pengurangan serta dapat menekan terjadinya penyalahgunaan wewenang karena pegawai mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan ketentuan.

3. Pengawasan Internal dalam Mengurangi Pemborosan dan Pungutan Liar

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengawasan internal yang dilakukan oleh Kepala Kantor ternyata dapat meminimalisir/mengurangi kebocoran, pemborosan, dan pungutan liar yang kemungkinan dilakukan oleh para pegawai di kantor ini terkait Kebocoran karena penyelewengan dana, pemborosan dari pembiayaan yang kurang efektif, maupun pungutan liar baik di dalam kantor maupun di lapangan. Para pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan ketentuan peraturan yang sudah ada.

4. Pengawasan Internal dalam Meningkatkan Pelayanan Pegawai dalam Pelaksanaan Tugas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan internal yang dilakukan oleh pimpinan dapat memberikan pelayanan pada masyarakat secara maksimal sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan para pegawai dalam pelaksanaan tugasnya dengan lebih profesional dan lebih baik.

Adapun prinsip-prinsip pengukuran variabel yang peneliti gunakan dari Mulyadi (2000:178) yang menjelaskan bahwa berbagai indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan pengawasan internal dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Meningkatnya disiplin, dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas.
2. Berkurangnya penyalahgunaan wewenang, indikator ini dapat dilihat dari berkembangnya hal-hal sebagai berikut:
 - a. Berkurangnya tuntutan.
 - b. Terpenuhinya hak-hak pegawai sesuai dengan apa yang menjadi haknya. Sebagai misal, gaji pegawai diterima oleh yang bersangkutan secara tepat waktu.
3. Berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar.
4. Meningkatnya mutu pelayanan. (Mulyadi:2000:178)

Mengacu pada teori tersebut di atas, serta berdasarkan hasil pengumpulan data dari sumber data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam yang telah disajikan di

atas, peneliti menganalisa menggunakan Analisis Model Interaktif dari Miles dan Huberman, 1992, sebagai berikut:

1. Pengawasan Internal dalam Meningkatkan Disiplin dan Pencapaian Sasaran Pelaksanaan Tugas

Secara umum pelaksanaan pengawasan internal yang dilakukan pimpinan kantor dapat meningkatkan disiplin dan sasaran capaian pelaksanaan tugas, para pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Program-program kerja yang telah direncanakan oleh kepala kantor tersebut dapat terealisasi sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

2. Pengawasan Internal dalam Mengurangi Penyalahgunaan Wewenang

Secara umum pelaksanaan pengawasan internal yang dilakukan pimpinan kantor dapat mengurangi penyalahgunaan wewenang yang kemungkinan akan dilakukan oleh para pegawai di kantor tersebut dapat dikendalikan sehingga tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan, oleh karena pelaksanaan tanggung jawab sudah dilakukan sesuai ketentuan peraturan maka tidak ada tuntutan dari pegawai terkait upah atau gaji serta mereka mendapatkan hak-hak mereka.

3. Pengawasan Internal dalam berkurangnya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar.

Secara umum pelaksanaan pengawasan internal yang dilakukan pimpinan kantor dalam mengurangi terjadinya kebocoran, pemborosan dan pungutan liar ternyata dapat dihindari oleh para pegawai di kantor ini. Kebocoran berupa penyelewengan dana, pemborosan berupa pembiayaan yang kurang efektif, dan tidak ada pungutan liar baik di dalam kantor maupun di lapangan. Para pegawai di kantor tersebut dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan ketentuan yang sudah ada.

4. Pengawasan Internal dalam Meningkatnya mutu pelayanan

Secara umum pelaksanaan pengawasan internal yang dilakukan pimpinan kantor ternyata dapat meningkatkan mutu pelayanan para pegawai dalam pelaksanaan tugas. Para pegawai dapat memberikan pelayanan pada masyarakat dengan lebih profesional.

Dari penyajian pembahasan di atas, dapat dikemukakan bahwa peranan pengawasan internal di kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Wilayah Sungai Pamekasan memberikan dampak yang positif pada produktivitas kerja pegawai, para pegawai di kantor tersebut mampu meningkatkan disiplin dan pencapaian sasaran tugas, dapat mengurangi penyalahgunaan wewenang, dapat mengurangi kebocoran, pemborosan dan pungutan liar, dan dapat meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dengan lebih profesional.

PENUTUP

Kesimpulan

Pengawasan Internal oleh pimpinan pada akhirnya akan berdampak langsung terhadap meningkatnya kinerja pegawai di mana pegawai bekerja. Sebagaimana kajian analisis indikator yang menggambarkan bahwa pengawasan Internal memberikan dampak pada proses produktivitas kerja pegawai pada institusi yang berkepentingan pada rantai nilai (*value chain*) terkait 4 (empat) ranah yaitu:

- a. Mampu menjadi salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan disiplin dan capaian sasaran tugas untuk terlaksananya pegawai dalam menjalankan tanggung jawab
- b. Mampu memberikan indikasi yang jelas dalam mengurangi penyalahgunaan wewenang karena hak-hak dan kepentingan semua komponen terpenuhi
- c. Mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan di dalam meminimalisir kebocoran, pemborosan dan pungutan liar, karena semua pihak dapat mengendalikan diri untuk berbuat indisipliner
- d. Mampu memberikan perubahan positif terhadap kualitas atau mutu pelayanan kepada masyarakat yang profesional.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan internal perlu dilakukan baik secara intens rutin maupun insidental bukan hanya sekedar formalitas, baik dalam bentuk arahan dan dorongan sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap maksimalisasi pencapaian tujuan organisasi

serta meningkatkan kemampuan kerja dan produktivitas kerja pegawai.

2. Pengawasan internal memerlukan adanya tindak lanjut karena akan mendorong terwujudnya proses maksimalisasi produktivitas kinerja pegawai. Dengan demikian perlu diberikan kompensasi kepada pegawai yang memiliki kemampuan (*capabilities*) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta: 2007
- Baswir. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Erlangga. Jakarta: 1997.
- Irawan, Prasetya. *Ec.all, Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA LAN Press, Jakarta, 1997.
- Edi Sutrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Bandung: 2014.
- Gary Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks. Cetakan Kesepuluh, Jakarta; 2013.
- Husein Umar. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta: 2005
- Lexi J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung: 2011.
- Masayu S.P Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi, dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara Putra, Jakarta, 1996.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. UGM University Press. Yogyakarta: 2004.
- Pengukuran Kinerja Pemda*. UAD Press. Yogyakarta: 2002.
- Pandji Anoraga. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta: 2005.
- Ravianto. *Manajemen Kepegawaian*. Remaja Rosdakarya. Bandung: 2008.
- Riyanto, J, *Produktivitas Dan Tenaga Kerja*, SIUP, Jakarta, 1986.
- Sawyer's. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*. Bumi Aksara. Jakarta: 2005.

Soedjadi, FX, *Organization and Methodes, Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, CV. Haji Mas Agung, Jakarta, 1989.

Sedarmayanti. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Arcan. Jakarta: 2000.

Sondang P Siagian. *Filsafat Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta: 2006.

_____ *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta, 2012.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Alfabeta. Bandung: 2012.

Tunas, Billy, *Pendekatan system dalam Pemecahan Masalah organisasi dan Manajemen*, Universitas Negeri Jakarta, 2004.