JURNAL ISSN: 2338-9613

# Administrasi Publik

FISIP UNSRAT

NOMOR : 003 VOLUME : III SEPTEMBER 2014

JAP

Analisa Kinerja Badan Pengelola Kebersihan Dalam Pengelolaan Persampahan Di Kota Manado
Oleh rully mambo

Peranan Sosial Budaya Masyarakat Terhadap Efektivitas Pembangunan Desa Di Wilayah Kecamatan Tuminting Kota Manado Oleh Selvie M. Tumengkol

Hubungan Antara Gaya Manajemen Dan Efektivitas Organisasi Di Kantor Administrator Pelabuhan Bitung
Oleh Sofia A. P. Sambul

Hubungan Antara Pengawasan Manajerial Dan Efisiensi Kerja Dalam Birokrasi (Suatu Studi Di Sekretariat Daerah Kota Bitung)
Oleh Max Pangkey

Peranan Komunikasi Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Keluarga
Oleh Anton Boham

Peran Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Minahasa Oleh Novva Plangiten

Pembinaan Moral Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kator Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Utara
Oleh Marlien T. Lapian

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kecamatan Terhadap Keberhasilan Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Di Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa
Oleh Juliana Tumiwa

Peranan Koordinasi Antar Perangkat Daerah Dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Dikecamatan Dimembe
Oleh Antje C. Sumilat

Perencanaan Partisipatif Sebagai Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri (Studi Pada Kelurahan Batu Kota Kecamatan Malalayang)
Oleh Jouke J. Lasut

Penerbit dan Alamat Redaksi :
JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK FISIP UNSRAT
Jalan Kampus Unsrat Bahu - Manado 95115
Telp. 0431-862586, Fax. 0431-862586. Laman http://unsrat.ac.id
Contact Persont : 081221007654/ 081325600308

**Pengelola Jurnal Administrasi Publik**
Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik
Universitas Sam Ratulangi

| | | |
|---|---|---|
| **PEMBINA** | : | Dekan FISIP UNSRAT |
| **PENANGGUNGJAWAB** | : | Dra. Mieke Roring, MA |
| | | Dra. F. Daicy Lengkong, M.Si |
| **DEWAN PAKAR** | : | Prof. Dr. Drs. Patar Rumapea, M.Si |
| **PIMPINAN REDAKSI** | : | Drs. J. Ruru, M.Si |
| **SEKRETARIS REDAKSI** | : | Drs. Burhanuddin Kiyai, M.Si |
| **DEWAN REDAKSI** | : | Dr. Dra. J. Rares, M.Si |
| | | Dr. Dra. Femmy D. G. Tulusan, M.Si |
| | | Jericho D. Pombengi, S.Sos, M.Si |
| **MANAJER UMUM** | : | Rully Mambo, S.Sos, M.Si |

## DAFTAR ISI

Pengantar Redaksi ..... i
Daftar Isi ..... ii

Analisa Kinerja Badan Pengelola Kebersihan Dalam Pengelolaan Persampahan Di Kota Manado
Oleh rully mambo ..... 1

Peranan Sosial Budaya Masyarakat Terhadap Efektivitas Pembangunan Desa Di Wilayah Kecamatan Tuminting Kota Manado
Oleh Selvie M. Tumengkol ..... 10

Hubungan Antara Gaya Manajemen Dan Efektivitas Organisasi Di Kantor Administrator Pelabuhan Bitung
Oleh Sofia A. P. Sambul..... 18

Hubungan Antara Pengawasan Manajerial Dan Efisiensi Kerja Dalam Birokrasi (Suatu Studi Di Sekretariat Daerah Kota Bitung)
Oleh Max Pangkey ..... 26

Peranan Komunikasi Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Keluarga
Oleh Anton Boham ..... 34

Peran Kepemimpinan Dan Disiplin Pegawai Terhadap Kinerja Pada Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Minahasa
Oleh Novva Plangiten ..... 44

Pembinaan Moral Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kator Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Utara
Oleh Marlien T. Lapian..... 57

Pengaruh Kualitas Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kecamatan Terhadap Keberhasilan Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Di Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa
Oleh Juliana Tumiwa ..... 67

Peranan Koordinasi Antar Perangkat Daerah Dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Dikecamatan Dimembe
Oleh Antje C. Sumilat ..... 74

Perencanaan Partisipatif Sebagai Faktor Pendukung Dan Penghambat Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri (Studi Pada Kelurahan Batu Kota Kecamatan Malalayang)
Oleh Jouke J. Lasut ..... 84

# HUBUNGAN ANTARA PENGAWASAN MANAJERIAL DAN EFISIENSI KERJA DALAM BIROKRASI
## (Suatu Studi di Sekretariat Daerah Kota Bitung)

**Oleh**

**Max Pangkey**

***Abstract :*** *In a large organization like this often appears bureaucratization excessive in the execution of tasks, where it causes in-efficiency is high, both in terms of utilization of human resources, money, proposition and infrastructure work. The purpose of this study was to determine / measure the relationship between managerial supervision with work efficiency in the bureaucracy.*

*This study was designed as a research survey that is deskriktif-analaitik. Object of research on all the organizational units within the Regional Secretariat of Bitung City, Population (subjects) study are all civil servants at the District Secretariat Bitung City, as many as 145 employees. Determination of sample size and how the respondents from using proportional random sampling technique as much as 72 employees. Testing is done by statistical analysis of non-parametik.*

*Research shows that there is a close relationship between managerial supervision with work efficiency in the bureaucracy. This index is the closeness of the relationship between the two variables is real significant at the 0.01 level or at the level of 0.99 (99%). It has stated that the hypothesis proposed in the study can be accepted / proven conclusively*

*Keywords: Monitoring, Managerial, Work Efficiency, Bureaucracy*

**PENDAHULUAN**

Seperti diketahui bahwa "efisiensi" merupakan salah satu nilai yang terkait pada birokrasi. Bahwa dengan pengaturan organisasi birokrasi yang mendasarkan kepada hal-hal seperti : struktur hirarkis dengan batas-batas tanggung jawab yang jelas; spesialisasi yang tinggi; hubungan antar anggota yang bersifat impersonal; pengangkatan promosi berdasar atas kecakapan teknis; pemisahan urusan dinas dengan urusan pribadi; dan lain-lain ciri-ciri birokrasi seperti yang digaris bawahi oleh Max Webber dalam Tipe Ideal-nya, semuanya itu dipandang akan menjamin pelaksanaan tugas birokrasi secara efisien (Tjokrowinoto, 1987).

Oleh Karena itu tidaklah mengherankan kalau upaya peningkatan efisiensi dalam birokrasi pemerintah selalu dijadikan sebagai salah satu misi dan arah kebijakan pembangunan nasional Indonesia sejak dahulu hingga di era reformasi sekarang ini. Dalam GBHN Tahun 1999 hal tersebut dinyatakan : (1) Perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat seoara professional, berdayaguna (efisien), produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme; (2) Meningkatkan fungsi dan keprofesionalan dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih, dan bebas dari penyalahgunaan kekuasaan.

Pernyataan *GBHN* tersebut mengisyaratkan bahwa efisiensi dalam birokrasi belum terwujud sesuai yang diharapkan, sehingga perlu upaya-upaya peningkatannya. Untuk meningkatkan efisiensi tersebut maka perlu diidentifikasi faktor-faktor yang menjadi sumber ketidak efisienan (in-efisiensi) dan kemudian dikaji faktor-faktor yang dapat mengatasinya.

Bila dipelajari secara mendalam sebenarnya sumber ketidakefisienan (in-efisiensi) dalam birokrasi pemerintah tidak hanya berakar pada struktur, system dan prosedur, tetapi juga mengejawantah di dalam sikap dan perilaku para aparat birokrasi itu sendiri. Bahkan menurut Tjokrowinoto (1987), in-efisiensi juga dapat mencerminkan hubungan kekuatan

antara birokrasi dengan satuan social non-birokrasi.

Secara teoritis terdapat banyak faktor yang dapat dilakukan untuk mengatasi sumber-sumber ketidak efisienan dalam birokrasi. Salah satunya adalah meningkatkan fungsi-fungsi manajemen secara efektif, karena manajemen merupakan suatu proses pengaturan, penggunaan dan pengendalian manusia dan semua sumber daya- sumber daya organsiasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Diantara fungsi-fungsi manajemen maka fungsi pengawasan (controlling) dapat dilihat sebagai yang paling penting untuk mewujudkan efisiensi dalam organisasi dan/atau birokrasi, karena seperti diketahui bahwa fungsi pengawasan ini merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan usaha untuk menjamin agar proses pelaksanaan rencana-rencana yang telah ditetapkan untuk pencapaian tujuan organisasi berjalan sesuai yang diharapkan (Stoner & Wankel, 1986).

Sebagaimana diketahui bahwa dalam organisasi, fungsi pengawasan dibedakan atas dua jenis yaitu : pengawasan administrative (administrative control) yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi terhadap seluruh kegiatan pada unit-unit organisasi; dan pengawasan manajerial (managerial control) yaitu pengawasan yang berlaku hanya pada suatu unit atau bagian dalam organsiasi (Siagian, 1994).

Kedua jenis pengawasan tersebut maknanya sama yaitu untuk sedapat mungkin mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan atau, penyelewengan-penyelewengan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, kedua jenis pengawasan tersebut adalah dimaksudkan untuk menjamin efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya.

Dalam organisasi yang besar atau berskaia luas seperti birokrasi pemerintah, dimana terdapat banyak unit-unit organisasi dan melibatkan orang (pegawai) yang banyak, pengawasan administrative seringkali menjadi kurang efektif, sehingga perlu ditunjang oleh pengawasan manajerial.

Sekretariat Daerah Kota Bitung dapat dikategorikan sebagai organisasi yang besar dan berskaia luas, yaitu terdiri dari 8 Bagian dan 25 Sub Bagian dengan pegawai sebanyak 145 orang. Dalam organisasi yang besar seperti ini seringkali muncul birokratisasi yang berlebihan di dalam pelaksanaan tugas, dimana hal tersebut menimbulkan ketidakefisienan (in-efisiensi) yang tinggi, baik dilihat dari segi pemanfaatan sumber daya manusia (pegawai), uang/ anggaran, saranan dan prasarana kerja.

Fenomena in-efisiensi tersebut dapat diatasi atau paling tidak diminimalisir sekecil mungkin, apabiia fungsi pengawasan, terutama pengawasan manajerial, dilaksanakan dengan efektif. Pentingnya pengawasan dalam pelaksanaan tugas di dalam birokrasi terutama bila dikaitkan dengan kenyataan bahwa sumber utama inefisiensi adalah sikap dan perilaku para aparat birokrasi itu sendiri. Dengan pengawasan manajerial maka pimpinan unit-unit organisasi (bagian atau sub bagian) dapat secara langsung mengamati dan mengukur pelaksanaan tugas/pekerjaan oleh bawahannya, dan sedini mungkin dapat mendeteksi penyimpangan-penyimpangan atau penyelewengan-penyelewengan dari rencana kerja dapat diwujudkan sesuai yang diharapkan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Definisi dan Operasionalisasi

Desain dan Operasionalisasi variable Penelitian Sesuai dengan perumusan masalah penelitian dan tujuan penelitian yang telah disebutkan pada bab pemdahuluan, maka penelitian ini didesain

sebagai suatu riset survei yang bersifat deskriktif-analitik, dengan variable independen/ bebas adalah "pengawasan manajerial", dan variable dependen/ terikatnya adalah "efisiensi kerja". Operasionalisasi atau perumusan operasional dari variable-variabel penelitian tersebut yang akan digunakan sebagai pedoman pengambilan data, adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan Manajerial (Variabel Bebas) : Pengawasan manajerial yang dimaksudkan disini ialah proses pengawasan yang berlangsung pada unit-unit/satuan-satuan organisasi (Bagian-bagian) yang ada dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung,. Data mengenai pengawasan manajerial tersebut diamati/diukur melalui indicator-indikator : Langkah-langkah dalam proses pengawasan; Metode atau teknik pengawasan dilakukan.
2. Efisiensi kerja yang dimaksud disini ialah pengukuran terhadap *pemanfaatan* sumberdaya-sumberdayanisasi (seperti tenaga, uang, bahan, peralatan, waktu dan lain-lain sumber daya) yang dimiliki atau dialokasikan dibanding dengan kerja yang dicapai oleh setiap satuan/unit kerja. Variable ini diamati/diukur dari beberapa indicator yaitu : Jumlah atau banyaknya pegawai yang dialokasikan untuk; melaksanakan suatu pekerjaan dibanding dengan jumlah beban pekerjaan/tugas itu sendiri dan hasil yang dicapai ; Jumlah atau banyaknya anggaran/dana yang dialokasikan dan dimanfaatkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dibanding dengan jumlah pekerjaan dan hasil yang dicapai ; Jumlah atau banyaknya bahan yang dialokasikan dan dimanfaatkan untuk pelaksanaan suatu pekerjaan dibanding dengan hasil kerja yang dicapai; Jumlah atau banyaknya waktu yang dialokasikan untuk pelaksanaan suatu pekerjaan dibanding dengan hasil kerja yang dicapai.

**B. Populasi dan Cara Pengambilan Sampel.**

Penelitian dilaksanakan pada semua unit/ satuan organisasi dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung, yaitu pada bagian-bagian yang ada di Kantor tersebut. Populasi (subjek) penelitian ialah semua Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Bitung, yaitu sebanyak 145 orang pegawai.

Penentuan besar sample responden dan cara pemilihan pengambilannya *menggunakan teknik proportional random* sampling (pengambilan sample secara proporsional acak). Dalam hal ini besar sample ditetapkan sebanyak 50 persen dari jumlah populasi, yaitu sebanyak 72 orang pegawai. Selanjutnya, agar penyebaran sample ini sesuai dengan banyaknya sub-sub populasi, maka pengambilan sample responden pada setiap satuan/unit organisasi (Bagian) juga dilakukan dengan teknik proporsional random sampling.

Dengan cara penentuan besar sample dan cara pengambilan/pemilihan sample tersebut maka responden yang terpilih bisa representatif mewakili populasi, sehingga hasil penelitian bisa digeneralisasi untuk seluruh unit/satuan organisasi di Sekretariat Daerah Kota Bitung.

**C. Instrumen dan Cara Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data primer (langsung dari responden) digunakan instrumen penelitian berupa kuesioner (daftar pertanyaan), dan disertai teknik interview guide atau wawancara langsung. Sedangkan untuk memperoleh data sekunder digunakan penelitian dokumentasi yaitu menelaah atau mempelajari data yang telah tersedia di lokasi penelitian (Sekretariat Daerah Kota Bitung baik dalam bentuk buku laporan pelaksanaan dan hasil kerja, statistik kantor, peraturan-peraturan dan lain-lain).

Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data primer disusun dalam bentuk angket yang dibagi ke dalam dua bagian pertanyaan, pertanyaan-pertanyaan pada bagian pertama adalah, menyangkut variable pengawasan manajerial, sedangkan pertanyaan-pertanyaan pada bagian kedua adalah menyangkut variable efisiensi kerja. *Untuk menjamin akuratnya data maka* pengisian kuesioner dilakukan melalui wawancara langsung dengan responden yang bersangkutan.

Selanjutnya, untuk mengecek kebenaran data dari responden maka dilakukan pula metodelteknik observasi yaitu mengamati langsung fenomena-fenomena yang terjadi sehubungan dengan variable penelitian yang diamati. Teknik obeservasi yang digunakan ialah observasi nonpartisan (Sutrisno Hadi, 1986).

**D. Cara Analisis Data.**

Sebagaimana telah disebutkan diatas bahwa penelitian ini dirancang sebagai suatu riset survei yang bersifat deskriftif-analitik. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisa statistik non-parametik. Maka sesuai dengan tujuan penelitian dan dengan mempertimbangkan karakteristik data variable penelitian, dipilih analisis statistik chi-square (test 'kai-kwadrat) dan analisis koefisien kontingensi. Namun sebelum digunakan analisis chi-square dan koefisien kontigensi, didahului dengan 'melakukan deskripsi data dengan analisis persentase.

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

a. Analisa chi-square test, teknik ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kebijakan pemerintah dengan partisipasi masyarakat. Analisis chi-square menggunakan rumus :

$$X^2 = \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

(Sutrisno Hadi, 2002)

b. Analisa koefisien kontigensi, digunakan untuk mengetahui derajat hubungan antara kedua variable dengan menggunakan rumus :

$$KK = \sqrt{\frac{x^2}{x^2 + n}}$$

c. Aturan keputusan penerimaan, hipotesis yang akan diuji pada taraf uji 1 % atau 0.01. namun bila ternyata tidak teruji maka akan diuji pada taraf 5% atau 0.05,jika hasil pnelitian nanti berada lebih kecil dari taraf signifikan maka hipotesis ditolak.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Analisa Data Penelitian

1. Pelaksanaan Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan khususnya pengawasan manajerial dalam penelitian ini digunakan untuk menduga tingkat efisiensi kerja organisasi dalam birokrasi. Pelaksanaan fungsi pengawasan ini diukur melalui dua indikator utama yaitu langkah-langkah proses pengawasan di lakukan dan metode atau teknik pengawasan itu dilakukan. Langkah-langkah proses pengawasan di ukur dari sejauh mana langkah-langkah proses pengawasan itu telah di lakukan secara baik dan konsisten, meliputi aktifitas-aktifitas seperti penetapan standar untuk mengukur prestasi atau hasil kerja, pengukuran prestasi kerja itu sendiri, *identifikasi penyimpangan-penyimpangan* dari standar atau rencana kerja. Sedangkan metode atau teknik pengawasan di ukur melalui cara-cara yang di tempuh dalam melakukan pengawasan baik dengan cara pengawasan langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 70,8 % menanggapi bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan oleh pimpinan mereka adalah berjalan baik (tinggi), sedangkan yang menilai cukup baik (cukup tinggi) 16,7 % dan menilai rendah I kurang baik hanya 12,5 % dari total responden.

Hasil penelitian tersebut dapat diinterprestasikan bahwa pelaksanaan

pengawasan manajeril di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung pada umumnya sudah berjalan baik atau berada pada kategori tinggi, kareha sebagian terbesar responden memberi, tanggapan demikian. Ini artinya bahwa langkah-langkah dalam proses pengawasan (penetapan standar pengukuran prestasi/ hasil kerja, pengukuran hasil kerja, identifikasi penyimpangan dan pengukuran signifikansinya, serta penentuan tindakan koreksi/ perbaikan atas pelaksanaan kerja), dan metode atau teknik pengawasan (langsung atau tidak langsung) pada umumnya telah dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Bitung.

2. Efisiensi Kerja Birokrasi

Efisiensi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah sebagaimana yang telah ditetapkan, yaitu pengkoordinasian terhadap segala kegiatan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah Kota dalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan; pembinaan penyelenggaran Pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan; pembinaan administrasi, organisasi dan tata laksana serta pemberian pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah; pengkoordinasian perumusan perundang-undangan dan pembinaan hukum yang menyangkut tugas pokok pemerintah di Daerah dan penyusunan anggaran; dan plaksanaan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga. Efisiensi pelaksanaan Tugas/ fungsi tersebut di ukur dari sejauh mana hasil-hasil yang dicapai dengan pemanfaatan sumberdaya-sumberdaya yang dimmki organisasi (tenaga, dana / anggaran, bahan, peralatan, waktu dan iain-lain) secara baik dan tepat.

Tanggapan responden tentang efisiensi kerja dapat memperlihatkan bahwa 66,7% responden menanggapi tingkat efisiensi kerja dikantor mereka adalah pada ketegori tinggi, kemudian 18% memberi tanggapan sedang / cukup dan 15.3% memberi tanggapan rendah.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden menanggapi atau menilai bahwa tingkat efisiensi kerja pada kantor mereka selama ini berada pada kategori tinggi, dan hanya sebagian kecil (15,3 %) yang menilai efisiensi kerja rendah. Ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat efisiensi kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung pada umumnya adalah tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa di lihat dari pemanfaatan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, sarana dan prasaran kerja yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kota Bitung dapat dikatakan sudah efisien.

**B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil analisis data didapat nilai Chi-Square ($X^2$) = 32,45. Jika diambil taraf uji 5 % (0,05) maka dengan derajat bebas (db) 4 dari daftar distribusi chi-square didapat dari $X^2$ 0,05 (4) = 9,49. Sedangkan untuk taraf uji 1 % ( 0,01) didapat $X^2$ 0,01 (4) = 13,3. Jelas dapat dilihat bahwa nilai chi-square hasil penelitian adalah jauh lebih besar dari nilai chi-square tabel kritik pada taraf uji 1 % ($X^2$ = 32,45 > X' 0,01 = 13,3). Ini memberi pengertian bahwa kedua variabel penelitian yaitu fungsi pengawasan manajerial dan efisiensi kerja mempunyai hubungan pada taraf signifikan 0,01 atau pada taraf kepercayaan 99 %.

Sedangkan derajat hubungan atau tingkat keeratan hubungan kedua variabel penelitian tersebut di tunjukkan oleh hasil analisis koefisien kontingensi. Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien kontingensi = 0,5574. Sedangkan nilai koefisien maksimum untuk tabel kontingensi 3 x 3 adalah = 0,8165 atau koefisen kontingensi hasil penelitian (0,4082). Jelas terlihat bahwa nilai koefisien kontingensi maksimum (0,5574) adalah mendekati kepada nilai koefisien kontingensi maksimum (0,8165) yaitu lebih besar dari

½ koefisiensi kintingensi maksimum (0,4082).

Angka-angka hasil analisis statistik tersebut di atas pada dasarnya telah menunjukkan adanya derajat hubungan yang erat dan signifikan antara variabel pengawasan manajerial dengan variabel efisiensi kerja, sehingga hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat dinyatakan teruji/ di terima secara meyakinkan. Pada taraf signifikan 0,01 atau taraf kepercayaan 99 %. Namun secara kwalitatif hasil penelitian ini perlu dibahas sehingga dapat memberi makna yang lebih jelas.

Efisiensi dalam organisasi dan atau birokrasi secara teoritis merupakan sumbangan dari adanya pelaksanaan semua fungsi-fungsi manajemen secara baik, seperti pelaksanaan perencanaan yang baik, pengorganisasian yang baik, penggerakkan yang baik, pemberian motivasi 'yang tepat, pengawasan yang baik, dan lain sebagainya. Akan tetapi dan semua fungsi manajemen tersebut, fungsi pengawasan adalah yang yang besar terhadap efisiensi. Seperti yang di katakan oleh Earld Strong dan Robert Smith (dalam Stoner & Wankel,1986) bahwa sebuah kombinasi yang terdiri dari tujuan/ sasaran yang terencana dengan baik, organisasi yang kuat, pengarahan yang cukup dan motivasi yang tinggi sekalipun, itu semuanya kecil kemungkinannya akan berhasil kecuali kalau ada system pengawasan/ pengendalian (controlling) yang memadai.

Apa yang dikemukan oleh Strong dan Smith tersebut ternyata dalam penelitian ini terbukti secara meyakinkan kebenarannya. Bahwa ternyata pelaksanaan fungsi pengawasan, khususnya pengawasan manajerial, mempunyai hubungan yang erat dan signifikan terhadap efisiensi kerja dalam organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung. Jadi, walaupun pembuktian hubungan kedua variabel tersebut hanya di saiah satu unit birokrasi pemerintah, namun hasil penelitian ini dapat di generaiisasi untuk semua unit birokrasi pemerintah; artinya dapat dikatakan bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan manajerial dilakukan maka semakin tercapai atau meningkat efisiensi kerja birokrasi.

Seperti yang terungkap dalam penelitian ini bahwa pengawasan manajerial di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung pada dasarnya teiah beriaian dengan baik. Demikian pula, efisiensi kerja di kantor tersebut pada dasamya juga sudah menunjukkan kualitas yang baik. Berdasarkan analisis data ternyata kedua variable tersebut mempunyai hubungan yang signifikan. Artinya, tingkat efisiensi kerja yang baik pada kantor tersebut pada tingkat yang dominan adalah merupakan kontribusi dari adanya pengawasan manajerial yang dilakukan dengan baik.

Hasil temuan ini menunjukkan bahwa pengawasan manajerial atau pengawasan yang beriangsung pada satuan-satuan organisasi dalam suatu birokrasi adalah efektif untuk pencapaian efisiensi kerja birokrasi. Pengawasan material ini menjadi efektif karena ruang lingkupnya lebih kecil/terbatas pada suatu unit/satuan organisasi (misalnya hanya pada bagian-bagian), sehingga lebih mudah memantau pelaksanaan kerja dan cepat mendeteksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi yang tidak dapat terjangkau oleh pengawasan administrative.

Organisasi Sekretariat Daerah seperti diketahui adalah cukup besarlluas yaitu terdiri dari banyak satuan/unit organisasi (bagian-bagian dan sub-sub bagian). Dalam organisasi yang besarliuas seperti ini pengawasan administrative sering kali tidak efektif karena jarak antara administrator/top manajemen dengan satuan-satuan organisasi ini akan sulit bagi administrator (top manajemen) untuk melakukan pengawasan iangsamg terhadap jalannya pelaksanaan kerja oleh unit-unit organisasi pada tingkat bawah. Maka

dengan pengawasan manajerial (pengawasan pada unit-unit organisasi) akan membantu top manajemen (administrator) menjalankan fungsi pengawasan secara efektif.

Ternyata dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengawasan manajerial secara baik mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap efisiensi kerja. Ini semua menunjukkan bahwa pengawasan manajerial mempunyai peranan yang signifikan dalam pencapaian ataupun peningkatan efisiensi kerja organisasi danlatau birokrasi.

Berlandaskan pada hasil penelitian ini maka masalah in-efisiensi (ketidakefisienan) yang selama ini oleh banyak kalangan disniyalir sebagai patology (penyakit) birokrasi pemerintah, dapat meminimalisir dengan meningkatkan pelaksanaan pengawasan manajerial secara efektif. Sebagaimana yang telah ditunjukkan atau terbukti di Sekretariat Daerah Kota Bitung, dimana pengawasan manajerial yang dilaksanakan secara efektif telah dapat mewujudkan efisiensi kerja yang baik pada kantor tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengawasan manajerial yaitu pengawasan yang berlangsung pada unit-unit organisasi di dalam suatu organisasi ataupun birokrasi, pada dasarnya dilaksanakan dengan baik dan efektif di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung.
2. Dilihat dari rasio perbandingan antara pemanfaatan sumber daya, dana/anggaran, sarana dan prasarana kerja terhadap hasil kerja yang dicapai maka efisiensi kerja di Sekretariat Daerah Kota Bitung pada umumnya sudah menunjukkan kualitas yang baik/tinggi.
3. Terdapat hubungan yang erat antara pelaksanaan pengawasan manajerial dengan efisiensi kerja dalam birokrasi. Indeks keeratan hubungan kedua variable tersebut adalah nyata pada taraf signifikan 0,01 atau pada taraf kepercayaan 0,99 (99%). Ini sekaligus menyatakan bahwa hipotesis yang diajukan pada penelitian dapat diterima/ teruji secara meyakinkan.
4. Pengawasan manajerial menjadi lebih efektif untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dalam organisasi dan/atau birokrasi, karena lebih bersifat sempit dan khusus, sehingga penyimpangan-penyimpangan atau penyelewengan-penyelwengan dari rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dapat lebih cepat diketahui atau dicegahdan sesegera mungkin dapat dilakukan tindakan perbaikan (kalau ada penyimpangan atau penyelewengan).

B. Saran-saran

Bertitik tolak dari kesimpulan hasil penelitian tersebut maka perlu dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi pemimpin organisasi dan/atau birokrasi terutama dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung. Adapun hal-hal yang disarankan adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan manajerial memberi kontribusi yang besar untuk tercapainya efisiensi kerja, karena itu perlu dilaksanakan secara efektif dalam setiap organisasi danlatau birokrasi, selain pengawasan lainnya. Di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung hal tersebut perlu ditingkatkan.
2. Efisiensi dalam organisasi dan atau birokrasi merupakan kontribusi dari berbagai variable, akan tetapi pelaksanaan pengawasan secara efektif memberi kontribusi besar. Karena itu

di dalam setiap organsiasi dan/atau birokrasi, fungsi pengawasan ini hendaknya benar-benar dijadikan sebagai alat utama untuk meningkatkan efisiensi kerja.

3. Efisiensi kerja dilingkungan Sekretariat Daerah Kota Bitung masih perlu ditingkatkan. Dalam rangka itu maka pelaksanaan fungsi pengawasan, khususnya pengawasan manajerial perlu ditingkatkan kualitasnya, baik melalui teknik pengawasan langsung maupun pengawasan tidak langsung. Dan agar pengawasan lebih efektif maka pimpinan organisasi pada semua tingkatan manajemen sedapat mungkin menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan itu.

**DAFTAR PUSTAKA**

Hadi Sutrisno, 1986, Methodology Research, Yogyakarta : Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.

Siagian, P. S., 1994, Filsafat Administrasi, Jakarta : CV. Haji Masagung

Tjokrowinoto Moeljarto, 1987, Politik Pembangunan, Sebuah Analisis Konsep, Arah dan Strategi, Yogyakarta : Tiara Wacana Yogya.