



Pengawasan sebagai Instrumen Peningkatan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara

(Studi Kualitatif pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima)

Syahri Ramadoan^{1*}, Sahrul²

¹⁻²Universitas Mbojo Bima, Indonesia

*Penulis Korespondensi: ramadoan.rabaloud88@gmail.com

Abstract. Work discipline among civil servants is a fundamental element in achieving effective, professional, and accountable public governance. Supervision serves as a key managerial function to ensure employee compliance with organizational regulations while improving the quality of public service delivery. This study aims to analyze the implementation of the supervisory function in improving employee work discipline and to identify the obstacles encountered along with the strategies adopted to address them at the Department of Communication, Informatics, and Statistics of Bima City. A descriptive qualitative approach was employed using in-depth interviews, observation, and document analysis. Informants were selected purposively based on their involvement in supervisory activities. The findings reveal that supervisory practices have been implemented through embedded supervision, direct supervision, and administrative supervision supported by attendance monitoring, Employee Performance Target (SKP) evaluation, regular briefings, work monitoring, and hierarchical coordination. Continuous supervision contributes to improving employee compliance with working hours, task completion, and organizational responsibilities. Nevertheless, several challenges remain, including limited supervisory time, diverse employee characteristics, inconsistent corrective actions, and coordination complexity across organizational units. To address these issues, the organization strengthens embedded supervision, improves inter-unit coordination, enhances continuous coaching, optimizes organizational communication, and utilizes personnel documents as administrative control instruments. The study concludes that supervision is a dynamic managerial process that plays a strategic role in fostering employee work discipline. These findings contribute to the development of public administration literature and provide practical recommendations for strengthening internal supervisory systems within local government organizations.

Keywords: Civil Servants; Embedded Supervision; Local Government Organization; Public Administration; Supervision; Work Discipline.

Abstrak. Disiplin kerja aparatur sipil negara merupakan faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, profesional, dan akuntabel. Pengawasan menjadi salah satu fungsi manajemen yang berperan dalam memastikan kepatuhan pegawai terhadap ketentuan organisasi sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi fungsi pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai serta mengidentifikasi hambatan dan upaya yang dilakukan untuk mengatasinya pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan dalam pelaksanaan fungsi pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengawasan telah dilaksanakan melalui pengawasan melekat, pengawasan langsung, dan pengawasan administratif yang didukung oleh evaluasi kehadiran, penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), briefing, monitoring, serta koordinasi berjenjang. Pengawasan yang dilaksanakan secara berkesinambungan mampu meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja, penyelesaian tugas, dan tanggung jawab organisasi. Namun demikian, efektivitas pengawasan masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan waktu pimpinan, perbedaan karakteristik pegawai, belum optimalnya konsistensi tindakan korektif, serta kompleksitas koordinasi antarbidang. Upaya yang dilakukan organisasi meliputi penguatan pengawasan melekat, peningkatan koordinasi, pembinaan berkelanjutan, optimalisasi komunikasi organisasi, serta pemanfaatan dokumen kepegawaian sebagai instrumen pengendalian. Penelitian ini menegaskan bahwa fungsi pengawasan merupakan proses manajerial yang bersifat dinamis dan berperan penting dalam membangun disiplin kerja aparatur. Temuan penelitian memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian administrasi publik serta menjadi rekomendasi bagi organisasi perangkat daerah dalam memperkuat sistem pengawasan internal.

Kata Kunci: Administrasi Publik; Aparatur Sipil Negara; Disiplin Kerja; Organisasi Pemerintah Daerah; Pengawasan Melekat; Pengawasan.

1. LATAR BELAKANG

Disiplin kerja aparatur sipil negara merupakan salah satu prasyarat mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam kerangka administrasi publik, disiplin kerja tidak semata-mata dimaknai sebagai kepatuhan terhadap jam kerja dan tata tertib organisasi, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab aparatur dalam menjalankan fungsi pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan masyarakat. Disiplin kerja menjadi indikator penting dalam menilai kualitas kinerja birokrasi. Tingkat disiplin yang tinggi akan mendorong efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat profesionalisme aparatur. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan organisasi, seperti keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya produktivitas, lemahnya koordinasi, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah (Rizal & Radiman, 2019; Tumoka, 2018).

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, antara lain kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta fungsi pengawasan. Di antara faktor-faktor tersebut, pengawasan memiliki posisi yang strategis karena merupakan bagian integral dari fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, standar operasional, dan ketentuan yang telah ditetapkan. Melalui pengawasan, pimpinan dapat melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pekerjaan, memberikan arahan dan pembinaan kepada pegawai, mengidentifikasi penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif guna menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif (Effendhi & Sutrischastini, 2022; Hasim, 2021).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara pengawasan dan disiplin kerja. Rizal & Radiman (2019) menemukan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai, bersama dengan variabel motivasi dan kepemimpinan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Sigar et al. (2018); Kamal (2015); Fitrianingrum (2015); serta Samura et al. (2017) yang menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan berbanding lurus dengan tingkat disiplin kerja pegawai. Penelitian yang lebih mutakhir bahkan menunjukkan bahwa pengawasan tidak hanya berdampak pada disiplin kerja, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Situmorang et al., 2022; Sinaga et al., 2023; Sondole et al., 2023). Dalam konteks organisasi sektor publik, Tumoka (2018); Hasim (2021); dan Yusuf (2024) menegaskan bahwa

pengawasan merupakan instrumen penting dalam membangun kepatuhan aparaturnya terhadap peraturan sekaligus memperkuat akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Meskipun demikian, perkembangan literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian mengenai pengawasan masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang menempatkan pengawasan sebagai variabel independen dalam menguji pengaruhnya terhadap disiplin kerja maupun kinerja pegawai. Pendekatan tersebut cenderung menitikberatkan pada hubungan antarvariabel, sehingga kurang memberikan penjelasan yang mendalam mengenai bagaimana fungsi pengawasan diimplementasikan dalam praktik organisasi. Akibatnya, aspek-aspek penting seperti mekanisme pengawasan, bentuk pengawasan yang diterapkan, pola komunikasi antara atasan dan bawahan, hambatan dalam pelaksanaan pengawasan, serta strategi organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengawasan belum banyak dikaji secara komprehensif (Hasim, 2021; Yusuf, 2024).

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan karakteristik organisasi perangkat daerah yang memiliki struktur birokrasi, sistem kewenangan, serta dinamika organisasi yang berbeda dengan organisasi bisnis. Dalam konteks ini, pengawasan tidak hanya dilaksanakan melalui aturan formal, tetapi juga melalui mekanisme pengawasan melekat, pengawasan langsung, dan pengawasan tidak langsung yang berlangsung secara berjenjang. Oleh karena itu, efektivitas pengawasan dalam organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, koordinasi antarunit, serta karakteristik aparaturnya yang menjadi objek pengawasan.

Selain adanya kesenjangan dalam kajian teoritis, penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh fenomena empiris pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima. Berdasarkan dokumen organisasi, instansi ini memiliki struktur yang terdiri atas lima bidang utama, yaitu Sekretariat, Bidang Komunikasi dan Informasi, Bidang Persandian, Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi, serta Bidang Statistik Sektoral, yang didukung oleh berbagai jabatan fungsional dan pelaksana. Data kepegawaian menunjukkan bahwa organisasi memiliki 39 pegawai negeri sipil yang tersebar pada seluruh bidang kerja dengan karakteristik jabatan, pendidikan, dan tanggung jawab yang beragam. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelaksanaan tugas organisasi sangat bergantung pada sistem pengawasan yang mampu menjangkau seluruh unit kerja secara optimal.

Dalam praktiknya, organisasi telah menerapkan berbagai mekanisme pengawasan, seperti apel pagi, pemeriksaan kehadiran, briefing, supervisi pekerjaan, evaluasi berkala, serta penilaian prestasi kerja pegawai. Selain itu, disiplin dan perilaku kerja juga telah menjadi bagian penting dalam sistem penilaian kinerja melalui indikator orientasi pelayanan, integritas,

komitmen, kerja sama, kepemimpinan, serta capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Namun demikian, keberadaan mekanisme tersebut belum sepenuhnya menjamin efektivitas pengawasan apabila implementasinya belum dilakukan secara konsisten pada seluruh unit kerja.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengawasan tidak dapat dipahami hanya sebagai konsep normatif, tetapi perlu dikaji sebagai praktik manajerial yang berlangsung dalam konteks organisasi tertentu. Tanpa pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi pengawasan, organisasi akan mengalami kesulitan dalam merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai. Hal ini berpotensi berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan publik, lemahnya koordinasi organisasi, serta rendahnya akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami pengawasan sebagai praktik manajerial yang dinamis. Penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi bentuk-bentuk pengawasan yang diterapkan, tetapi juga menganalisis mekanisme pelaksanaannya, aktor yang terlibat, hambatan yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengawasan guna membentuk disiplin kerja pegawai. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak hanya berorientasi pada pengendalian, tetapi juga mencakup pembinaan, komunikasi, evaluasi, dan tindakan korektif secara berkelanjutan (Effendhi & Sutrischastini, 2022; Tumoka, 2018).

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya kajian administrasi publik, khususnya terkait fungsi pengawasan sebagai proses manajerial yang berperan dalam membentuk disiplin kerja aparatur. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima dalam memperkuat mekanisme pengawasan internal, meningkatkan kualitas pembinaan pegawai, serta memperbaiki sistem evaluasi disiplin kerja. Dengan demikian, penelitian ini memiliki kebaruan pada fokus kajian implementasi fungsi pengawasan secara mendalam melalui pendekatan kualitatif pada organisasi perangkat daerah. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimanakah implementasi fungsi pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima? (2) Apa saja hambatan yang dihadapi dalam implementasi fungsi pengawasan serta bagaimana upaya organisasi untuk mengatasinya?

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian diarahkan untuk memahami secara mendalam fenomena implementasi fungsi pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima. Fokus kajian mencakup mekanisme pelaksanaan pengawasan, bentuk-bentuk pengawasan yang diterapkan, hambatan yang dihadapi, serta upaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas pengawasan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang utuh mengenai makna, proses, dan konteks implementasi pengawasan berdasarkan pengalaman serta perspektif informan yang terlibat langsung dalam aktivitas organisasi (Creswell, 2013; Creswell & Creswell, 2018). Penelitian dilaksanakan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima selama kurang lebih lima bulan, meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan penelitian.

Penentuan informan dilakukan secara purposive, yaitu memilih individu yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan fungsi pengawasan serta pembinaan disiplin kerja pegawai (Kumar, 2011). Informan terdiri atas Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, kepala bidang, kepala seksi, pejabat yang menangani urusan kepegawaian, serta beberapa pegawai pelaksana. Pemilihan informan dilakukan secara bertahap hingga mencapai titik kejenuhan data, yaitu kondisi ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan lagi data baru yang signifikan (Hesse-Biber, 2017).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam dengan informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi seperti struktur organisasi, data kepegawaian, daftar hadir, dokumen penilaian kinerja, laporan kegiatan, serta dokumen administratif lainnya yang relevan dengan fokus penelitian. Berdasarkan dokumen organisasi, Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima memiliki 39 pegawai negeri sipil yang tersebar pada lima bidang, yaitu Sekretariat, Bidang Komunikasi dan Informasi, Bidang Persandian, Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi, serta Bidang Statistik Sektoral. Kondisi ini memberikan konteks yang penting dalam memahami implementasi pengawasan dalam organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi (Flick, 2014). Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung aktivitas pengawasan dalam keseharian organisasi, wawancara digunakan untuk menggali pengalaman dan persepsi informan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data hasil observasi dan wawancara. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini

menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan serta berbagai metode pengumpulan data (Creswell & Creswell, 2018; Ravitch & Carl, 2016).

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles et al. (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data yang diperoleh terlebih dahulu direduksi melalui proses seleksi, pengelompokan, dan penyederhanaan sesuai dengan fokus penelitian. Data disajikan dalam bentuk narasi untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan antar kategori, serta melakukan interpretasi terhadap fenomena yang diteliti. Tahap akhir dilakukan melalui proses verifikasi secara berulang guna memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan didukung oleh keseluruhan data penelitian sehingga diperoleh gambaran yang valid mengenai implementasi fungsi pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima (Miles et al., 2014; Saldaña, 2011).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Fungsi Pengawasan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi fungsi pengawasan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima telah menjadi bagian yang melekat dalam sistem penyelenggaraan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan telaah dokumen, pengawasan dilaksanakan secara berjenjang melalui Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, kepala bidang, dan kepala seksi sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku. Pola tersebut memungkinkan setiap pegawai memperoleh pembinaan dan pengendalian secara langsung dari atasan masing-masing sehingga proses pengawasan tidak hanya terpusat pada pimpinan tertinggi, tetapi berlangsung pada seluruh tingkatan organisasi. Sistem ini didukung oleh keberadaan 39 Pegawai Negeri Sipil yang tersebar pada beberapa bidang kerja sehingga pelaksanaan pengawasan melekat menjadi mekanisme utama dalam menjaga keteraturan pelaksanaan tugas dan disiplin aparatur.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa pengawasan dimulai sejak awal jam kerja melalui pemeriksaan kehadiran, apel pagi, briefing, dan pembagian tugas sesuai rencana kerja harian. Pada tahap pelaksanaan kegiatan, kepala bidang dan kepala seksi melakukan monitoring terhadap perkembangan pekerjaan, memberikan arahan apabila ditemukan kendala, serta memastikan setiap pegawai melaksanakan tugas sesuai standar operasional. Setelah pekerjaan selesai, dilakukan evaluasi melalui pemeriksaan laporan kegiatan, penilaian Sasaran

Kinerja Pegawai (SKP), dan rapat evaluasi berkala. Pengawasan tidak hanya dilakukan setelah muncul permasalahan, tetapi telah menjadi proses yang berlangsung sebelum, selama, dan sesudah pelaksanaan pekerjaan. Pola tersebut menunjukkan bahwa organisasi menerapkan pengawasan secara preventif, simultan, dan korektif sebagai satu kesatuan proses manajemen.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, diperoleh gambaran bahwa pendekatan pengawasan yang diterapkan lebih menekankan aspek pembinaan daripada pemberian hukuman. Atasan secara rutin memberikan arahan kepada pegawai mengenai tanggung jawab pekerjaan, mengingatkan pentingnya kepatuhan terhadap jam kerja, serta melakukan evaluasi apabila ditemukan keterlambatan penyelesaian tugas. Teguran yang diberikan pada tahap awal lebih bersifat persuasif dengan tujuan membangun kesadaran pegawai terhadap kewajiban sebagai aparatur sipil negara. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan dipahami sebagai proses pembelajaran organisasi yang mendorong perubahan perilaku kerja secara bertahap melalui komunikasi, pendampingan, dan evaluasi berkelanjutan.

Dari perspektif teori fungsi manajemen, temuan tersebut menunjukkan bahwa Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima telah mengimplementasikan fungsi *controlling* sebagai salah satu fungsi utama manajemen organisasi. Pengawasan tidak hanya diarahkan untuk menemukan kesalahan, tetapi juga memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tetap berjalan sesuai rencana, standar pelayanan, dan tujuan organisasi. Fungsi pengawasan menjadi media untuk membandingkan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi pelaksanaan pekerjaan, kemudian diikuti tindakan pembinaan apabila ditemukan penyimpangan. Pengawasan memiliki fungsi preventif untuk mencegah terjadinya pelanggaran, fungsi korektif untuk memperbaiki penyimpangan, dan fungsi edukatif dalam membangun budaya disiplin kerja aparatur.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa bentuk pengawasan yang paling dominan adalah pengawasan melekat (*attached supervision*). Kepala bidang dan kepala seksi memiliki intensitas interaksi yang tinggi dengan pegawai sehingga mampu memantau pelaksanaan pekerjaan secara lebih efektif dibandingkan pengawasan yang hanya dilakukan secara periodik oleh pimpinan organisasi. Pengawasan langsung tersebut diperkuat oleh pengawasan administratif melalui daftar hadir elektronik, laporan kegiatan, disposisi pekerjaan, dan dokumen penilaian SKP sehingga pimpinan memperoleh informasi yang objektif mengenai tingkat kedisiplinan pegawai. Integrasi antara pengawasan langsung dan pengawasan administratif menjadikan proses evaluasi berlangsung secara lebih sistematis serta memudahkan organisasi dalam melakukan tindak lanjut terhadap setiap temuan yang diperoleh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Tumoka (2018) yang menjelaskan bahwa efektivitas pengawasan aparatur sipil negara tidak hanya ditentukan oleh intensitas pemeriksaan, tetapi juga oleh keberlanjutan proses pembinaan yang dilakukan pimpinan. Penelitian Hasim (2021) juga menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dalam organisasi pemerintah memiliki peran strategis dalam membangun kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja melalui komunikasi, evaluasi, dan pengendalian yang berkesinambungan. Temuan penelitian ini memperkuat kedua penelitian tersebut dengan menunjukkan bahwa keberhasilan pengawasan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima ditopang oleh keterlibatan aktif pimpinan pada setiap jenjang organisasi sehingga pengawasan tidak berhenti pada aktivitas administratif semata.

Hasil penelitian juga mengonfirmasi penelitian Yusuf (2024) yang menyatakan bahwa pengawasan merupakan instrumen utama dalam meningkatkan disiplin aparatur sipil negara, terutama ketika organisasi mampu mengintegrasikan pembinaan, keteladanan pimpinan, dan evaluasi kinerja dalam satu mekanisme pengawasan. Pada konteks penelitian ini, keteladanan pimpinan terlihat dari konsistensi dalam mematuhi jam kerja, keterlibatan langsung dalam briefing, serta pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja. Keteladanan tersebut menjadi faktor yang memperkuat kepatuhan pegawai karena perilaku pimpinan menjadi rujukan dalam membangun budaya disiplin di lingkungan organisasi.

Apabila dibandingkan dengan penelitian Rizal dan Radiman (2019); Sigar et al. (2018); Kamal (2015); Samura et al. (2017); serta Agustina & Bismala (2014), penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda. Penelitian terdahulu lebih menekankan bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja berdasarkan hasil pengujian statistik. Sebaliknya, penelitian ini menjelaskan bagaimana pengaruh tersebut terbentuk melalui mekanisme pengawasan yang berlangsung dalam praktik organisasi. Disiplin kerja pegawai tidak hanya muncul karena adanya pengawasan, tetapi karena pengawasan dijalankan melalui proses komunikasi, koordinasi, pembinaan, monitoring, evaluasi, dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan. Dengan demikian, hubungan antara pengawasan dan disiplin kerja merupakan hasil interaksi berbagai proses manajerial yang saling berkaitan, bukan sekadar hubungan linier antarvariabel.

Temuan ini juga memperluas hasil penelitian Situmorang et al. (2022); Sinaga et al. (2023); Sondole et al. (2023); serta Suhariyanto & Putro (2018) yang mengaitkan pengawasan dengan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan tahapan antara (*intermediate outcome*) yang terbentuk melalui implementasi pengawasan yang efektif sebelum akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Pengawasan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima tidak hanya berfungsi menjaga kepatuhan terhadap aturan kerja, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membangun budaya kerja yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual bahwa implementasi fungsi pengawasan dalam organisasi publik perlu dipahami sebagai proses manajerial yang bersifat dinamis, adaptif, dan berkelanjutan, bukan sekadar sebagai instrumen pengendalian administratif.

Hambatan Implementasi Pengawasan serta Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasinya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi fungsi pengawasan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima secara umum telah berjalan dengan baik, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh sejumlah hambatan yang bersifat manajerial, organisasional, dan individual. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, hambatan yang paling dominan meliputi keterbatasan waktu pimpinan dalam melakukan pengawasan secara langsung, perbedaan karakteristik pegawai, belum optimalnya konsistensi tindak lanjut terhadap pelanggaran disiplin, serta meningkatnya kompleksitas koordinasi akibat beragamnya tugas pada setiap bidang. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengawasan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya mekanisme formal, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan fungsi pengendalian secara konsisten pada seluruh unit kerja.

Keterbatasan waktu pimpinan menjadi hambatan utama karena Kepala Dinas maupun pejabat struktural tidak hanya bertanggung jawab melakukan pembinaan internal, tetapi juga melaksanakan koordinasi eksternal, menghadiri rapat lintas perangkat daerah, serta mengawal berbagai program strategis pemerintah daerah. Kondisi ini menyebabkan intensitas pengawasan langsung terhadap aktivitas pegawai tidak selalu dapat dilakukan secara optimal. Pengawasan lebih banyak didelegasikan kepada kepala bidang dan kepala seksi melalui mekanisme pengawasan melekat. Efektivitas pengawasan yang didelegasikan tersebut sangat bergantung pada kapasitas masing-masing atasan dalam melakukan pembinaan, pengarahan, dan evaluasi terhadap bawahannya. Hal ini sejalan dengan pandangan Tumoka (2018) yang menyatakan bahwa efektivitas pengawasan tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh kualitas pelaksana pengawasan itu sendiri.

Selain faktor manajerial, penelitian ini juga menemukan bahwa karakteristik pegawai yang beragam turut memengaruhi efektivitas pengawasan. Perbedaan usia, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi menyebabkan respons pegawai terhadap arahan pimpinan menjadi tidak seragam. Sebagian pegawai menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi, sementara sebagian lainnya masih

memerlukan pembinaan yang lebih intensif, khususnya terkait kedisiplinan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan pengawasan tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan perlu disesuaikan dengan karakteristik individu dan kebutuhan masing-masing unit kerja. Hal ini memperkuat hasil penelitian Hasim (2021) yang menegaskan pentingnya pendekatan pembinaan yang adaptif dalam meningkatkan efektivitas pengawasan.

Hambatan lainnya berkaitan dengan konsistensi penerapan tindakan korektif terhadap pelanggaran disiplin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penanganan pelanggaran pada umumnya dilakukan melalui pendekatan persuasif seperti teguran lisan dan pembinaan personal. Meskipun pendekatan ini mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis, namun dalam beberapa kasus belum memberikan efek jera terhadap pelanggaran yang berulang. Diperlukan keseimbangan antara pendekatan pembinaan dan ketegasan dalam penegakan aturan. Pengawasan yang terlalu longgar berpotensi menurunkan tingkat kepatuhan pegawai, sedangkan pendekatan yang terlalu represif dapat mengganggu iklim kerja yang kondusif. Penerapan tindakan korektif perlu dilakukan secara proporsional sesuai dengan tingkat pelanggaran yang terjadi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pengawasan. Pimpinan yang menunjukkan disiplin tinggi, aktif melakukan monitoring, serta memberikan arahan secara berkelanjutan mampu menciptakan budaya kerja yang lebih tertib. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yusuf (2024) yang menekankan bahwa keberhasilan pengawasan sangat dipengaruhi oleh keteladanan pimpinan dan komunikasi yang efektif dalam organisasi.

Sebagai upaya mengatasi berbagai hambatan tersebut, Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima telah melakukan sejumlah langkah strategis. Penguatan pengawasan melekat dilakukan melalui peningkatan peran kepala bidang dan kepala seksi dalam memonitor pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Pelaksanaan briefing rutin, evaluasi berkala, serta koordinasi lintas bidang menjadi instrumen penting dalam memastikan ketercapaian program kerja. Pemanfaatan dokumen kehadiran dan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) juga digunakan sebagai alat kontrol administratif untuk mendukung efektivitas pengawasan.

Upaya lainnya dilakukan melalui peningkatan kualitas komunikasi organisasi, baik melalui arahan langsung, konsultasi pekerjaan, maupun pembinaan individual kepada pegawai. Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi lebih mengedepankan pembinaan sebagai strategi utama dalam meningkatkan disiplin kerja. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya penguatan mekanisme *reward and punishment* agar setiap bentuk kepatuhan maupun

pelanggaran memperoleh tindak lanjut yang jelas dan konsisten. Hal ini sejalan dengan temuan Effendhi & Sutrischastini (2022) yang menyatakan bahwa efektivitas pengawasan akan meningkat apabila disertai dengan evaluasi berkelanjutan dan penerapan konsekuensi organisasi secara konsisten.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya seperti Rizal & Radiman (2019); Sigar et al. (2018); Kamal (2015); Fitrianingrum (2015); dan Samura et al. (2017), penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi bahwa pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengawasan dalam praktik organisasi. Penelitian ini memperluas temuan Situmorang et al. (2022); Sinaga et al. (2023); Sondole et al. (2023); serta Suhariyanto & Putro (2018) dengan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja organisasi melalui pengawasan sangat bergantung pada keberhasilan organisasi dalam membangun disiplin kerja secara berkelanjutan melalui pembinaan, komunikasi, koordinasi, evaluasi, dan tindakan korektif yang konsisten. Implementasi fungsi pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol administratif, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional dan akuntabel.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi fungsi pengawasan pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Kota Bima telah dilaksanakan melalui mekanisme pengawasan yang terintegrasi, meliputi pengawasan melekat oleh atasan langsung, pengawasan operasional selama pelaksanaan pekerjaan, serta pengawasan administratif melalui evaluasi kehadiran, laporan kegiatan, dan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa efektivitas pengawasan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur pengendalian, tetapi juga oleh intensitas komunikasi, pembinaan, koordinasi, evaluasi, dan keteladanan pimpinan dalam membangun disiplin kerja aparatur. Meskipun demikian, implementasi pengawasan masih menghadapi beberapa hambatan, antara lain keterbatasan waktu pimpinan, perbedaan karakteristik pegawai, serta belum optimalnya konsistensi penerapan tindakan korektif terhadap pelanggaran disiplin. Organisasi telah merespons kondisi tersebut melalui penguatan pengawasan melekat, peningkatan koordinasi lintas bidang, pembinaan secara berkelanjutan, serta optimalisasi pemanfaatan dokumen kepegawaian sebagai instrumen pengendalian.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian administrasi publik dengan memposisikan fungsi pengawasan sebagai proses manajerial yang bersifat dinamis, tidak hanya sebagai variabel yang memengaruhi disiplin kerja sebagaimana dominan dijelaskan dalam penelitian kuantitatif sebelumnya. Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara pengawasan dan disiplin kerja terbentuk melalui interaksi berbagai mekanisme organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan. Dari sisi praktis, temuan penelitian memberikan dasar bagi organisasi perangkat daerah untuk memperkuat kapasitas pimpinan dalam menjalankan fungsi pengawasan, meningkatkan konsistensi pembinaan disiplin, serta mengembangkan sistem *reward and punishment* yang lebih objektif dan berkesinambungan. Penelitian selanjutnya disarankan mengeksplorasi implementasi fungsi pengawasan pada berbagai organisasi publik dengan karakteristik kelembagaan yang berbeda atau mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara pengawasan, disiplin kerja, dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, W., & Bismala, L. (2014). Dampak pengawasan dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi disiplin kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 14(1).
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Effendhi, L., & Sutrischastini, A. (2022). Upaya meningkatkan disiplin kerja karyawan PT Smart Talenta Multitama melalui fungsi pengawasan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 2(4), 1102–1118. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.613>
- Fitrianingrum, E. D. (2015). Pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. *eJournal Administrasi Negara*, 3(5), 1644–1655.
- Flick, U. (Ed.). (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446282243>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT Bumi Aksara.
- Hasim, D. (2021). Fungsi pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Supiori. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 7(4), 746–759.
- Hesse-Biber, S. N. (2017). *The practice of qualitative research: Engaging students in the research process* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Kamal, M. B. (2015). Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1).
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2016). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. SAGE Publications.
- Rizal, S. M., & Radiman. (2019). Pengaruh motivasi, pengawasan, dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. Oxford University Press.
- Samura, I. S., Nuryanti, N., & Rama, R. (2017). *Pengaruh pengawasan dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai Kantor Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Rokan Hulu* (Doctoral dissertation). Universitas Riau.
- Sigar, J. A., Sambul, S. A., & Asaloei, S. (2018). Pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3).
- Sinaga, K., Simatupang, D. Y., & Gultom, A. G. (2023). Pengaruh pengawasan terhadap disiplin dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 3(1), 14–34. <https://doi.org/10.51622/jispol.v3i1.1338>
- Situmorang, A. S., Munthe, R. N. M., & Purba, F. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan pengawasan pimpinan terhadap kinerja karyawan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 16–23. <https://doi.org/10.36985/vtm1zf17>
- Sondole, E. M. R., Palandeng, I. D., & Nelwan, O. S. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 2730–2741.
- Suhariyanto, D., & Putro, T. A. (2018). Analisis pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV Tiga Putra. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (Penataran)*, 3(1), 81–92.
- Tumoka, I. M. R. (2018). Efektivitas pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja aparatur sipil negara di Sekretariat Daerah Kota Sorong. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 4(1), 34–45. <https://doi.org/10.33506/jn.v4i1.317>
- Yusuf, A. R. (2024). Peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai aparatur sipil negara pada Kementerian Agama. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Ilmu Sosial dan Politik*, 1(3), 128–138. <https://doi.org/10.69623/j-emspol.v1i3.19>