



PENGARUH PENGAWASAN TERHADAP EFEKTIVITAS PELAKSANAAN PENGADAAN BARANG DAN JASA DI PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI 2 BANDUNG

M. Suprayitno

Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasi 2 Bandung

Abstrak

Penelitian ini berjudul: "Pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung." Adapun metode penelitian yang digunakan adalah eksplanasi yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

Berdasarkan hasil penelitian pengawasan dan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa termasuk kategori cukup baik. Kemudian hasil penelitian dengan menggunakan statistik moment product menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara pengawasan dengan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Hasil uji regresi linier menunjukkan pengawasan berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Dari hasil uji koefisien determinasi menunjukkan pengawasan memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut: Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa masih kurang melakukan pengarahan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan tim pelaksana pengadaan barang. Evaluasi pelaksanaan pengawasan yang dilakukan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa terlihat belum maksimal. Pelaksanaan pengiriman suku cadang oleh rekanan sering tidak tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pada saat pelaksanaan tender. Prosedur pengadaan barang belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Misalnya dalam penentuan rekanan saat ini ditunjuk bukan berdasarkan tender.

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut: Untuk mengoptimalkan pelaksanaan pengawasan sebaiknya Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa melakukan pemantauan secara langsung dalam pelaksanaan pengadaan barang dari mulai perencanaan sampai pelaksanaan tender, untuk menghindari terjadinya penyimpangan yang dilakukan pegawai. Supaya tidak terjadinya kelambatan dalam pengiriman suku cadang, sebaiknya dalam penentuan pemasok dilakukan berdasarkan tender, pemenang tender yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak PT KAI.

Kata Kunci: Pengawasan, Efektivitas, Pengadaan Barang dan Jasa

INFLUENCE OBSERVATION TO EFFECTIVENESS EXECUTION SUPPLY OF GOODS AND SERVICE IN PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) AREA OPERATION 2 BANDUNG

Abstract

This research entitles "An influence of Observation to effectiveness of execution of Supply of goods and service in PT Kereta Api Indonesia (Persero) of Area Operation 2 Bandung". The method of research uses eksplanasi which aims to explain influence of observation to effectiveness of execution of Supply of goods and service.

The research result of observation to effectiveness of execution of Supply of goods and service is good. Then the result of research by using statistic of moment product indicates that there is strong relation between observation with effectiveness of execution of Supply of goods and service in PT Kereta Api Indonesia (Persero) of Area Operation 2 Bandung. The result of test of linear regresion shows that the observation has an effect on the effectiveness of execution of Supply of goods and service in PT Kereta Api Indonesia (Persero) of Area Operatiom 2 Bandung. From result test coefficient of determination shows observation gives positive contribution to the effectiveness of execution of Supply of goods and service.

The result of the research inferential is as follows: Superintendent of Supply of Goods and Service has still less conduct guidance as effort to prevent the deviation done by team of executor of goods Supply to happen. Evaluation of execution of observation done by Superintendent of Supply of Goods and Service is not yet optimum. execution of sending of access by client often mistime as according to time which has been specified at the time of execution tender. procedure of Supply of goods is not yet in line with which have been specified. For example in determination of client in this time showed not relevant to tender.

The writer gives the following suggestion: To optimize the execution of observation of Supply of Goods Better and the Service, the superintendent should monitor directly in the execution of Supply of goods from planning until execution tender, to avoid the deviation done by the officers. So that there will be no delay in access delivery, better in determination of supplier done based on tender, winner of tender follows the rule which has been specified by PT KAI.

Keywords: Monitoring, Effectiveness, Procurement of Goods and Services



A. LATAR BELAKANG

Bagi suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, untuk mencapai suatu tujuan perlu adanya unsur-unsur yang mendukung jalannya operasional organisasi. Salah satu unsur sumber daya yang terpenting dan merupakan aset yang paling berharga dalam lingkungan suatu organisasi adalah manusia. Dengan demikian posisi manusia mempunyai peranan yang sangat strategis dan menentukan, baik sebagai objek maupun sebagai subjek bagi segala aktivitas organisasi. Dalam merencanakan, merumuskan, menetapkan dan melaksanakan berbagai kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya. Potensi sumber daya manusia merupakan investasi yang sangat menentukan dalam mencapai semua tujuan dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu perlu dikembangkan pengetahuan dan kemampuannya agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, karena kinerja pegawai memberikan kontribusi yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Untuk mendukung hal tersebut diperlukan adanya seorang pemimpin yang mampu mendorong, mengarahkan, dan mengawasi pelaksanaan kerja para pegawai.

Kegiatan pengawasan bukanlah untuk mencari-cari kesalahan, melainkan untuk mencegah secara dini kesalahan-kesalahan dan penyimpangan yang dilakukan pegawai, sehingga dapat segera diadakan pencegahan dan perbaikan serta pelurusan. Oleh karena itu kegiatan pengawasan sangat diperlukan untuk menyempurnakan prosedur kerja, baik yang bersifat preventif, represif maupun pengendalian. Pengawasan merupakan salah satu unsur penting dari fungsi manajemen pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pengawasan juga merupakan salah satu unsur penting dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan, menuju terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Sebagaimana Instruksi Presiden Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Pengawasan Pasal 2 ayat (1), disebutkan bahwa: Pengawasan terdiri atas pengawasan yang dilakukan oleh Pimpinan/atasan langsung, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah dan pengawasan yang dilakukan secara fungsional oleh aparat pengawasan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan/atasan langsung secara intern instansional.

Pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan langsung dalam hal ini Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung sebagai pimpinan atau atasan langsung sudah sewajarnya menyelenggarakan fungsi pengawasan.

Pengawasan yang dilakukan secara berkesinambungan dapat mendorong bawahan untuk lebih meningkatkan kreativitas kerja dengan penuh rasa tanggung jawab akan tugas yang diembannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Selain itu pengawasan akan mendorong bawahan untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan semua peraturan kegiatan yang berlaku. Dalam kaitannya dengan pengawasan di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung, telah melakukan kebijaksanaan yang berupa:

- Penyusunan rencana pengadaan barang.
- Melakukan pelaksanaan pelaporan tugas bulanan maupun triwulan.
- Menerapkan budaya kerja dan disiplin kerja.
- Menerapkan sanksi bagi pegawai yang melanggar ketentuan.

Dengan adanya pelaksanaan kebijaksanaan tersebut, diharapkan Direktur PT Kereta Api Indonesia (Persero) melalui Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa sebagai atasan langsung dapat melaksanakan fungsi pengawasan kepada para bawahannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sejalan dengan hal tersebut, wajarlah jika seluruh pegawai di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung dituntut untuk meningkatkan pemahaman terhadap hakekat dan makna pengawasan yang baik dalam lingkup pelaksanaan pengadaan barang. Dalam konteks pengadaan barang, secara umum pemerintah telah menyiapkan aturan dan perundang-undangan yang berlaku, mengenai pengadaan barang/jasa, seperti Peraturan Presiden RI Nomor 54 Tahun 2010 Pasal 1 adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Instansi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa. Tujuan berlakunya keputusan presiden ini adalah agar pelaksanaan pengadaan barang yang sebagian atau seluruhnya dibiayai APBN/Perusahaan dilakukan secara efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil/tidak diskriminatif dan akuntabel. Pelaksanaan pengawasan dalam



pengadaan barang/jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, saat ini dapat membantu pimpinan untuk mengamankan, mencegah penggelapan dan kecurangan yang dapat merugikan perusahaan. Bagi perusahaan jasa seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, pelaksanaan pengadaan barang (suku cadang) merupakan komponen yang sangat penting sehingga dibutuhkan perhatian khusus dari pihak manajemen, karena akan membantu memberikan pelayanan yang terbaik bagi seluruh lapisan masyarakat yang membutuhkan pelayanan transportasi di PT KAI. Kebijakan yang memadai dalam pengadaan barang (suku cadang) akan mendukung kegiatan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam melayani masyarakat dibidang transportasi publik secara efektif.

Berdasarkan hasil pengamatan awal di lapangan menunjukkan bahwa pengawasan pengelolaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari fenomena-fenomena sebagai berikut:

- ▶ Pengawasan pimpinan terhadap pelaksanaan pengadaan suku cadang Gerbong Kereta Api/Lokomotif masih belum dilakukan secara rutin.
- ▶ Masih kurangnya pelaksanaan pemeriksaan baik langsung maupun tidak langsung dalam pelaksanaan pengadaan suku cadang Kereta/Gerbong dan lokomotif, seperti laporan masih kurang dilaksanakan oleh penanggungjawab tender.
- ▶ Pimpinan masih kurang melakukan evaluasi hasil pelaksanaan pengawasan maupun dalam pelaksanaan pengadaan barang sebagai dasar untuk pengambilan keputusan pelaksanaan pengawasan di masa mendatang.

Sedangkan fenomena yang berkaitan dengan efektivitas pengadaan barang adalah sebagai berikut:

- ▶ Pelaksanaan pengiriman barang, sering tidak tepat waktu, sesuai dengan kesepakatan waktu pelaksanaan tender, antara pihak PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung dengan pemenang tender.
- ▶ Jumlah pengiriman barang tidak sesuai dengan jumlah pesanan pada saat tender berlangsung.
- ▶ Masih terdapat kualitas barang tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam

pelaksanaan tender. Misalnya perjanjian pada saat tender kualitas Suku Cadang kelas 1, kenyataannya ada yang yang kualitasnya kelas 2.

B. LANDASAN TEORI

Pengertian Administrasi

Administrasi muncul dan berkembang akibat adanya kebutuhan manusia untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang tidak dapat dihasilkan secara perorangan. Hal ini berkaitan dengan hakikat sifat manusia yang mempunyai kemampuan terbatas, sehingga dengan kesadaran akan keterbatasan yang dimilikinya, manusia terdorong untuk saling bekerjasama demi mencapai tujuan yang diinginkan. Sehubungan dengan hal tersebut Prajudi (2002: 23), mengemukakan bahwa administrasi adalah: Mengarahkan kegiatan kita secara terus menerus menuju ketercapainya tujuan, dan mengendalikan sumber-sumber daya serta gerak-gerik pemanfaatannya sesuai dengan peraturan-peraturan dan rencana-rencana kita. Kemudian Simon (Siagian, 2008: 5) mengemukakan bahwa: *“Administration can be defined as the activities of groups cooperating to accomplish common goals”*. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa administrasi sebagai kegiatan-kegiatan kelompok yang melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Silalahi (2011: 20) memberi tiga pengertian administrasi sebagai berikut:

- ▶ Administrasi sebagai proses. Administrasi sebagai proses adalah keseluruhan proses yang terdiri atas kegiatan-kegiatan, pemikiran-pemikiran, pengaturan-pengaturan, mulai dari penentuan tujuan, penyelenggaraan hingga tercapainya tujuan.
- ▶ Administrasi sebagai fungsi. Administrasi adalah kegiatan yang secara sadar dilakukan untuk mencapai tujuan dan termasuk penentuan tujuan itu sendiri.
- ▶ Administrasi sebagai institusi. Administrasi sebagai institusi adalah keseluruhan orang-orang dalam satu kesatuan menjalankan kegiatan-kegiatan kearah tercapainya tujuan.

Kemudian Pasolong (2010: 3) mengemukakan dimensi karakteristik administrasi sebagai berikut:

- ▶ Efisiensi berarti bahwa tujuan (*motive*) daripada administrasi adalah untuk mencapai hasil secara efektif dan efisien.
- ▶ Efektifitas berarti bahwa tujuan yang telah



direncanakan sebelumnya tercapai atau dengan kata lain sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan.

- Rasional berarti bahwa tujuan yang telah dicapai bermanfaat untuk maksud yang berguna, tetapi tentu saja yang dilakukan dengan sadar atau disengaja.

Pengertian administrasi dalam arti sempit juga dikemukakan oleh Akadun (2011: 38) sebagai berikut:

“Penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain”. Sementara itu Newman (1993: 2) mengemukakan bahwa: *‘Administration has been defined as the guidance, leadership control of effort a group of individuals to ward some common goal’*. Pendapat Newman tersebut dapat diartikan bahwa administrasi bukan saja merupakan suatu proses kerja sama, tetapi didalamnya juga terdapat unsur kepemimpinan yang dapat menggerakkan orang-orang yang berlainan karakter menjadi suatu kasatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya Sudriamunawar (2002: 2) mentatakan bahwa: “Proses kerjasama antara dua atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. Lebih lanjut Tead (1993: 3) menyatakan administrasi adalah: *Conceived as the necessary activities of individuals (executives) in an organization who are charged with ordering, forwarding, and facilitating the associate efforts of group of indiviiduals brought together to realize certain defined purpose*.

Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa administrasi meliputi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh pejabat-pejabat dalam suatu organisasi, yang bertugas mengatur, memajukan dan melengkapi usaha kerjasama sekumpulan orang yang sengaja dihimpun untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pendapat para pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah keseluruhan kerjasama yang dilakukan secara terpadu, sesuai dengan ciri-ciri dan fungsinya masing-masing dalam suatu wadah untuk berinteraksi satu sama lain melakukan kegiatannya dengan menggunakan dan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Konsep Manajemen

Pengertian manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2005: 2) adalah: “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Kemudian Stoner (1992: 6), mengemukakan manajemen adalah: *“The process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals”*. Pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan proses kerjasama dengan mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui strategi tertentu, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Sedangkan menurut Terry (1997: 6), manajemen dapat didefinisikan sebagai berikut: *Management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling in each both science and art, and followed in order to accomplish predertemined objectives*.

Manajemen dalam batasan yang diberikan oleh Terry ini dianggap sebagai ilmu dan seni berbentuk proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Suwatno (2001: 2) mendefinisikan sebagai berikut: “Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Sedangkan Ratminto dan Winarsih (2012: 1), mengemukakan bahwa manajemen merupakan: “Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”. Kemudian Silalahi (2011: 4) mengemukakan bahwa manajemen adalah: Proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasional secara efektif dan secara efisien. Handyaningrat (2006: 7), menyatakan manajemen adalah: Seni untuk mencapai hasil maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal, baik dari pimpinan maupun dari bawahan serta memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.



Koontz & O'Donnel (1992: 3), mengemukakan bahwa: *Management is getting things done through people bringing about this coordinating of group activity the manager, as a manager plans, organizes, staff, direct and control the activities other people*. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa manajemen merupakan usaha organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan antara anggota organisasi. Kondisi tersebut dapat dicapai melalui perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian. Manullang (2002: 5), mengemukakan bahwa manajemen adalah: "Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan". Kemudian Suradinata (2001: 4), mengemukakan bahwa: "Manajemen adalah suatu proses atau kemampuan untuk mendapatkan hasil sesuai dengan tujuan, yang dilakukan secara rasional melalui kegiatan orang lain". Dari beberapa pendapat pakar tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang-orang dalam suatu organisasi. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu koordinasi yang baik meliputi perencanaan, pengorganisasian penempatan, pengarahan dan pengendalian.

Berkaitan dengan fungsi manajemen yaitu Manajemen merupakan proses kerja sama yang serasi antara dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai ciri dari manajemen adalah adanya kelompok manusia, kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, adanya kerjasama dari kelompok tersebut, adanya proses, adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan dan adanya tujuan. Ciri manajemen adalah adanya kelompok manusia, kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, adanya kerjasama dari kelompok tersebut, adanya proses, adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan dan adanya tujuan. Untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai fungsi-fungsi manajemen, di bawah ini penulis kemukakan beberapa pendapat para ahli. Menurut Hasibuan (2005: 20) fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

- ▶ Perencanaan
- ▶ Pengorganisasian
- ▶ Pengarahan
- ▶ Pengendalian
- ▶ Pengadaan

- ▶ Pengembangan
- ▶ Kompensasi
- ▶ Pengintegrasian
- ▶ Pemeliharaan
- ▶ Kedisiplinan
- ▶ Pemberhentian

Siagian (2008: 103) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi fungsi sebagai berikut:

- ▶ Perencanaan (*Planning*) adalah suatu proses pemikiran yang matang untuk dilakukan dimasa yang akan datang dengan menentukan kegiatan-kegiatannya.
- ▶ Pengorganisasian (*organization*) adalah seluruh proses pengelompokan orang-orang, peralatan, kegiatan, tugas, wewenang, dan tanggungjawab, sehingga merupakan organisasi yang dapat digerakan secara keseluruhan dalam rangka tercapainya tujuan yang telah ditentukan.
- ▶ Pemberian motivasi (**motivating**) adalah seluruh proses pemberian motif (dorongan) kepada pegawai untuk bekerja lebih bergairah, sehingga mereka sadar mau bekerja demi tercapainya tujuan organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna.
- ▶ Pengawasan (*controlling*) adalah proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
- ▶ Penilaian (*evaluating*) adalah proses pengukuran dan pembadingan dari pada hasil-hasil pekerjaan yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Pendapat para ahli tersebut menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan, oleh karena itu fungsi-fungsi tersebut mutlak harus dijalankan oleh pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi-manajemen juga berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan memanfaatkan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara seefisien mungkin.

Konsep Pengawasan

Pengawasan merupakan tindakan untuk membandingkan antara rencana yang sudah dibuat dengan hasil yang sudah dikerjakan. Hal ini dikarenakan sering terjadi penyimpangan



antara kedua hal tersebut. Pengawasan disini untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan antara hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Untuk lebih jelasnya mengenai pengawasan, berikut ini disajikan pengertian pengawasan dari beberapa pakar. Pengawasan merupakan suatu kegiatan yang mutlak harus dilakukan oleh setiap pimpinan yang menghendaki terciptanya mekanisme kerja secara efektif demi tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pengawasan merupakan salah satu fungsi administrasi dan manajemen disamping perencanaan dan pengorganisasian, oleh karena itu mutlak harus dijalankan seorang pimpinan organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Sehubungan dengan hal tersebut, Siagian (2008: 135) mengemukakan bahwa: Pengawasan adalah proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan-kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Kemudian Koontz & Donnell (1992: 29) memberikan pengertian mengenai pengawasan sebagai berikut: *"Controlling is the managerial function of measuring and correcting performance of activities of subordinates in order to assure that enterprise objectives and are being accomplished"*. Maksud dari pendapat tersebut bahwa pengawasan merupakan kegiatan dari fungsi manajerial guna memperbaiki pelaksanaan dari berbagai kegiatan unit kerja agar sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan bahwa penilaian objektif akan mencapai kesempurnaan.

Selanjutnya Nawawi (2000: 121) memberikan pengertian mengenai pengawasan sebagai berikut:

Pengawasan adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap pendayagunaan semua sumber daya, untuk mengetahui kelemahan/kekurangan dan kelebihan/kebaikan, yang dapat digunakan untuk mengembangkan unit/organisasi kerja di masa depan. Kemudian menurut Terry (Soekarna, 2007: 85) mengemukakan bahwa: Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dicapai, yaitu pelaksanaan, dan bila diperlukan mengadakan perbaikan, sehingga pelaksanaan selaras dengan rencana, yaitu sesuai dengan standar. Pengawasan internal

menurut Ichwan (2001: 137) adalah: "Pengawasan yang dilakukan oleh suatu unit pengawas yang merupakan bagian dari organisasi yang diawasi". Sementara itu Soejamto (2005: 34), menyebutkan bahwa: "Pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya sesuai dengan yang semestinya atau tidak". Kemudian Handoko (2003: 376), menyebutkan bahwa teknik-teknik pengawasan meliputi:

- Pengamatan (*control by observation*)
- Inspeksi, teratur dan langsung (*Control by regular and spot Inspection*)
- Pelaporan lisan dan tulisan (*Control by spot*)
- Evaluasi pelaksanaan.

Dengan memahami pengertian pengawasan tersebut, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengawasan berfungsi untuk mengarahkan agar semua pelaksanaan pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dibuat serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana tanpa pengawasan akan menimbulkan penyimpangan dengan tanpa ada alat untuk mencegahnya. Ataupun andaikata tujuan tercapai juga, akan tetapi dengan pengorbanan yang lebih besar karena dalam pelaksanaannya terjadi pemborosan tanpa ada pencegahan ataupun perbaikan. Pada dasarnya pengawasan itu bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja itu dilaksanakan sesuai dengan rencana atau tidak. Jadi pengawasan tidak bermaksud mencari-cari kesalahan orang lain melainkan untuk membimbing dan memberi petunjuk-petunjuk agar apa yang dikerjakan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Berkaitan dengan Prinsip dan Tujuan Pengawasan bahwa Pengawasan yang efektif merupakan alat yang tangguh dalam melaksanakan fungsinya yaitu untuk mendukung tercapainya tujuan dan hasil yang diinginkan serta mencegah terjadinya hambatan-hambatan di dalam pelaksanaan kegiatan. Handyaningrat (2006: 150), menyatakan prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut:

- Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
- Pengawasan harus obyektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
- Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan



yang berlaku (*wetmatigheid*), berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan (*Rechmatigheid*), berorientasi terhadap tujuan (*manfaat*) dalam pelaksanaan pekerjaan (*Doelmatigheid*).

- ▶ Pengawasan harus menjamin berdaya guna dan berhasil guna pekerjaan.
- ▶ Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang obyektif, teliti dan tepat.
- ▶ Pengawasan harus bersifat terus menerus.
- ▶ Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

Dari uraian tentang prinsip-prinsip pengawasan yang efektif tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pengawasan yang efektif itu adalah:

- ▶ Pengawasan efektif membantu usaha-usaha untuk mengatur pekerjaan yang dilaksanakan dan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.
- ▶ Aparat pengawasan harus memiliki pengetahuan yang cukup, tanggung jawab, motivasi, pribadi yang tidak tercela serta mampu mengimplementasikan peraturan dan jelas dalam pemberian saran dan bimbingan.
- ▶ Pengawasan merupakan proses yang berupaya mencari sebab mengapa terjadi kesalahan dan dilakukan secara periodik serta dibarengi dengan tindak lanjut yang tepat dan nyata.
- ▶ Pengawasan dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai pada hasil pemanfaatan.

Adapun tujuan pengawasan yang merupakan proses kegiatan pimpinan, maka hakikat dari pengawasan adalah mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan yang hendak dicapai. Sebagai bagian dari aktivitas dan tanggung jawab pimpinan maka untuk mencapai hal tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Wursanto (1996: 158), tujuan pengawasan yaitu :

- ▶ Menemukan dan menghilangkan sebab-sebab yang menimbulkan kemacetan sebelum kemacetan itu timbul.
- ▶ Mengadakan pencegahan dan perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan yang timbul.

- ▶ Mencegah penyimpangan-penyimpangan.
- ▶ Mendidik pegawai untuk mempertebal rasa tanggungjawab.
- ▶ Memperbaiki kesalahan-kesalahan, kekurangan-kekurangan dan kelemahan-kelemahan yang timbul.
- ▶ Mendapatkan efisiensi dan efektivitas.

Dari uraian tentang tujuan pengawasan tersebut, maka dapatlah disimpulkan bahwa tujuan pengawasan itu adalah untuk mewujudkan efektivitas kegiatan atau penyimpangan ataupun pelanggaran dalam pelaksanaan sesuatu tugas atau kegiatan dalam suatu organisasi.

Pengawasan mempunyai beberapa macam kegiatan, yang satu sama lain sangat berkaitan erat di dalam pelaksanaan pengawasan terhadap kegiatan atau aktivitas kerja dari suatu organisasi. Dilihat dari subyek yang melakukan pengawasan, maka pengawasan ini dapat dibedakan dengan pengawasan intern dan ekstern, seperti yang disebutkan oleh Lembaga Administrasi Negara dalam buku sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (2005: 147)

1. Pengawasan intern, terdiri dari : Pengawasan melekat & Pengawasan fungsional, terdiri dari:
 - ▶ Pengawasan intern instansi, seperti Itjen, Itwilkab/Itwilkot atau yang disebut Satuan Pengawasan Intern (SPI).
 - ▶ Pengawasan intern pemerintah, sebagaimana yang dilakukan oleh BPKP, Irjenbang.
2. Pengawasan Ekstern, terdiri dari:
 - ▶ Pengawasan ekstern instansi, yaitu yang dilakukan oleh BPKP dan Irjenbang terhadap Departemen/ Instansi lain.
 - ▶ Pengawasan ekstern pemerintah, terdiri dari: Pemeriksaan oleh Bapeka, Pengawasan Legislatif, Pengawasan Masyarakat.

Sementara itu menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (2005: 148), pengawasan berdasarkan cara pelaksanaannya dapat pula dibedakan berdasarkan:

- ▶ Pengawasan langsung, ialah pengawasan yang dilakukan ditempat kegiatan berlangsung, yaitu dengan mengadakan inspeksi dan pemeriksaan.
- ▶ Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan yang dilaksanakan dengan



mengadakan pemantauan dan pengkajian laporan dari aparat pengawasan fungsional, pengawasan legislatif dan pengawasan masyarakat.

Dari macam-macam pengawasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- Pengawasan intern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pejabat atau badan dalam suatu organisasi.
- Pengawasan ekstern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh suatu pejabat atau badan terhadap kegiatan organisasi dari luar organisasi pejabat atau badan tersebut.

Pengawasan adalah merupakan salah satu fungsi organik dari manajemen. Dikatakan fungsi organik dari manajemen karena apabila fungsi ini tidak dilaksanakan cepat atau lambat akan mengakibatkan hancurnya suatu organisasi. Oleh karena itu, agar fungsi manajemen itu dapat memberikan hasil yang diharapkan, pimpinan suatu organisasi harus mampu memahami/mengetahui jenis-jenis suatu proses pengawasan dan yang lebih penting lagi berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin jenis-jenis itu dalam pelaksanaan kerja. Pengawasan dapat diklasifikasikan dengan cara yang berbeda sesuai dengan sudut pandang yang dijadikan pangkal tolaknya. Sudiby (2006: 12) membedakan pengawasan menjadi beberapa jenis diantaranya:

- 1) Jenis Pengawasan menurut waktu
 - Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai
 - Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan
 - Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan selesai dilaksanakan
- 2) Jenis Pengawasan menurut cara pelaksanaannya
 - Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan berlangsung.
 - Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan mengadakan pemantauan dan pengkajian terhadap laporan.
- 3) Jenis Pengawasan menurut Subjek yang melakukan pengawasan
 - Pengawasan Melekat (Waskat), merupakan pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan

dan satuan kerja yang dipimpinnya. Yaitu: Pengawasan Atasan Langsung (PAL) & Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)

- Pengawasan Fungsional (Wasnal), merupakan pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang tugas pokoknya melakukan pengawasan. Yaitu Pengawasan Langsung (PL) & Pengawasan Tidak Langsung (PTL)
- Pengawasan Legislatif (Wasleg), merupakan pengawasan yang dilakukan oleh Lembaga Perwakilan Rakyat.
- Pengawasan Masyarakat (Wasmas), merupakan pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat.

Selanjutnya Handyaningrat (2006: 17) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut: Pengawasan dari luar. Pengawasan dari dalam Pengawasan preventif Pengawasan Refresif. Jadi penulis dapat menyimpulkan bahwa pengawasan dapat dibedakan dalam beberapa jenis, baik dilihat dari waktu, cara pelaksanaan, maupun subyek yang melakukan pengawasan. Namun pada prinsipnya, pengawasan adalah tindakan penilaian/perbaikan terhadap bawahan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dalam arti tidak bertentangan dengan sasaran dan rencana. Bila terlihat adanya penyimpangan-penyimpangan, perlu segera diambil tindakan perbaikan. Pendeknya, semua fungsi manajemen tidak akan efektif tanpa memperhatikan fungsi pengawasan.

Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi selalu melalui fase-fase pelaksanaan atau proses pelaksanaan yaitu merencanakan, mengorganisasikan, menyusun, mengarahkan dan mengawasi. Demikian juga halnya dalam pelaksanaan tugas pengawasan untuk mempermudah pelaksanaannya, harus pula di tempuh beberapa fase. Adapun fase-fase dan proses pengawasan yang akan dikemukakan dalam perubahan ini Manulang (2002: 185) membagi proses pengawasan kedalam beberapa fase sebagai berikut:

- Menetapkan alat pengukur (standar)
- Mengadakan penilaian (evaluasi)
- Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*)

Kemudian Handyaningrat (2006: 156), mengemukakan proses pelaksanaan pengawasan adalah sebagai berikut:

- Observasi dan pemeriksaan kembali



- ▶ Memberikan contoh
- ▶ Catatan laporan
- ▶ Pembatasan wewenang
- ▶ Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur
- ▶ Anggaran
- ▶ Sensor Tindakan disiplin

Berdasarkan pendapat tersebut bahwa menetapkan alat pengukur (standar) pada fase pertama pimpinan haruslah menentukan atau menetapkan standar alat-alat pengukur, sebagai standar atau ukuran dalam pengawasan ditentukan oleh perencanaan bahkan pada dasarnya keseluruhan perencanaan itu sendiri adalah merupakan sebuah standar. Standar adalah ukuran yang ditetapkan atas dasar akibat yang benar terjadi dapat dinilai. Standar tersebut menunjukkan pernyataan atau tujuan dari perusahaan atau bagian daripada tujuan dengan dasar mana tugas-tugas yang dilaksanakan dapat diukur. Standar dalam bentuk fisik adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan bersifat nyata tidak dalam bentuk uang, standar ini biasanya terdapat pada tingkat operasional dimana bahan/material, mesin-mesin yang menghasilkan barang/jasa. Jadi standar ini dapat menunjukkan suatu ukuran yang bersifat kuantitatif, kualitatif dan waktu yang dipergunakan. Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang di pergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dengan bentuk jumlah uang, seperti biaya, standar pendapatan dan standar modal. Standar biaya meliputi dasar-dasar untuk mengukur yang mencerminkan pengeluaran uang guna merealisasikan suatu program atau suatu unsur dari sebuah program. Standar pendapatan timbul dari penerapan nilai-nilai uang pada penjualan.

Untuk menciptakan kondisi pengawasan Handyaningrat (2006: 150), mengemukakan syarat-syarat umum pengawasan, sebagai berikut:

- ▶ Menentukan standar pengawasan yang baik dan dapat dilaksanakan.
- ▶ Menghindarkan adanya tekanan, paksaan, yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
- ▶ Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka syarat-syarat pengawasan sebagai berikut:

- ▶ Memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang diawasi agar memberikan keterangan-keterangan yang jelas dan ikut serta memecahkan hal-hal yang mempengaruhinya.
- ▶ Pengakuan atas hasil/nilai manusia yang telah dilakukannya (hasil karya manusia), artinya penghargaan atas hasil pekerjaannya.
- ▶ Melakukan suatu kerja sama agar diperoleh saling pengertian, saling percaya mempercayai, yang bersifat memberikan pendidikan.

Sesuatu hal yang perlu diketahui bahwa semua pimpinan mendapatkan sistem pengawasan yang memadai dan efektif untuk membantu agar apa yang dilakukan sesuai dengan rencana. Hal ini sesuai dengan pendapat Handyaningrat (2006: 151), mengemukakan syarat-syarat pengawasan adalah sebagai berikut:

- ▶ Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang.
- ▶ Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.
- ▶ Pengawasan harus objektif.
- ▶ Pengawasan harus luwes (fleksibel).
- ▶ Pengawasan harus hemat.
- ▶ Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan harus menggambarkan/menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Pengawasan ini harus dibedakan sesuai dengan kedudukan orangnya dan pekerjaannya. Pengawasan harus menyesuaikan dengan pola organisasi, susunan organisasi, yang merupakan asas untuk menjelaskan peranan seseorang di dalam organisasi, dimana mereka bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan mungkin adanya penyimpangan yang dilakukan pelaksana.

Pengertian Efektivitas

Para ahli memandang efektivitas ini dari berbagai perspektif, sehingga terkadang sulit untuk menentukan kriteria efektivitas secara tepat. Namun efektivitas itu sendiri dalam konteks keorganisasian dapat dipandang dari tiga perspektif kelompok dan perspektif organisasi. Pada tingkat yang paling dasar



terletak efektivitas individu. Pandangan dari segi individu ini menekankan hasil karya pegawai atau anggota tertentu organisasi. Pandangan efektivitas kelompok didasarkan pada asumsi bahwa dalam organisasi, individu jarang sekali bekerja sendirian atau terpisah dari yang lainnya. Dalam kenyataannya individu biasanya bekerja bersama-sama dalam kelompok kerja. Pandangan ketiga yaitu efektivitas organisasi, karena organisasi terdiri dari individu dan kelompok, maka efektivitas organisasi pun tergantung pada efektivitas individu dan kelompok. Salah satu tujuan proses dari organisasi dinamis adalah bahwa orang-orangnya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran atau kedudukan mereka. Selanjutnya kemampuan mereka dalam melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran atau kedudukan mereka dalam melaksanakan tugas tersebut mencerminkan keefektifan individual dan berpengaruh terhadap keefektifan organisasi secara keseluruhan.

The Liang Gie (1998: 109) memberikan definisi efektivitas dihubungkan dengan efisiensi yaitu: Kata efektif berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Setiap pekerjaan yang efisien tentu juga berarti efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan atau akibat dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai, bahkan secara maksimal (mutu dan jumlahnya), sebaliknya dilihat dari usaha, efektif yang diharapkan juga telah tercapai. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien karena hasil dapat tercapai tetapi mungkin dengan penghamburan pikiran, tenaga, waktu, uang, atau sarana dan prasarana. Kemudian Westra (2001: 108-109) memberikan definisi efektivitas sebagai: "Suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendaki". Selanjutnya dijelaskan juga mengenai efektivitas kerja yaitu: Suatu keadaan dan kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan yang mengandung arti bahwa kegiatan pencapaian tujuan organisasi harus memberikan manfaat bagi dirinya serta organisasinya, sehingga pencapaian tujuan dapat terlaksana secara efektif.

Selanjutnya Lubis (1997: 3) menyatakan bahwa: Efektivitas kerja berarti bahwa segala sesuatu dilaksanakan dengan berdaya guna yang berarti tepat, cepat, hemat dan selamat.

► Tepat, artinya apa yang dikehendaki tercapai

kena sasaran, memenuhi target, apa yang diinginkan menjadi realitas.

- Cepat, artinya pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sebelum waktu yang ditetapkan.
- Hemat, artinya tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan tersebut.
- selamat, artinya tanpa mengalami hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan sebagian atau seluruh usaha pencapaian tujuan.

Lebih lanjut Dharma (2004: 38), bahwa menyusun kriteria bagi pengukuran efektivitas kerja melalui tiga cara yaitu melihat hasil pekerjaan yang berdasarkan:

- Tepat waktu, yaitu berapa banyak (jumlah) hasil kerja yang harus atau telah dikerjakan dalam waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- Kuantitas kerja, yaitu jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan sesuai dengan jumlah yang diselesaikan.
- Kualitas kerja, yaitu kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan organisasi.

Kemudian Handoko (2003: 7) memberikan pengertian efektivitas sebagai berikut: "Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Kemudian Siagian (2008: 151) secara sederhana memberikan definisi efektivitas kerja sebagai berikut: Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Artinya apakah pelaksanaan sesuatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan tidak terutama menjawab pertanyaan bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu. Berdasarkan pendapat para pakar seperti tersebut, bahwa yang dimaksud efektivitas merupakan keberhasilan suatu kerja oleh manusia sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Efektivitas yaitu penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan secara tepat waktu tepat kuantitas dan tepat kualitas, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Adapun pengertian efektivitas menurut Soedjadi (2002: 37), adalah: Berhasil guna (efektif), yaitu untuk menyatakan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan tepat dalam



arti target tercapai sesuai dengan waktu yang ditetapkan (target achieved misalnya, aneka produksi ekspor, income bertambah dan lainnya) namun target-target yang telah tercapai itu tentu saja juga harus dihubungkan dengan mutunya.

Ya'cub (2003: 9) menyebutkan bahwa: "Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu". Kemudian Musanef (1996: 22) memberikan pengertian efektivitas sebagai: "Suatu keadaan yang memberikan pengertian terjadinya suatu efek/akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan pekerjaan yaitu dapat diselesaikan dengan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan". Syamsi (2001: 13) menyatakan bahwa: "Efektivitas (hasil guna) ditekankan pada efeknya, hasilnya, dan tanpa atau kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu diberikan untuk memperoleh hasil tersebut". Kemudian Emerson (Handyaningrat, 2006: 40) memberikan definisi sebagai berikut: "Effectiveness is a measuring in term of attaining prescribe goals objectives". Pendapat tersebut mengartikan bahwa efektivitas merupakan pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan. Selanjutnya Rosidi (2002:158) berpendapat sebagai berikut: "Efektivitas atau hasil guna untuk menyebutkan bahwa sesuatu itu telah dilaksanakan secara sempurna, secara tepat dan target telah tercapai. Ini dapat dilihat dari hasil guna yang dicapai". Berdasarkan pengertian efektivitas, menunjukkan bahwa yang dimaksud dengan efektivitas kerja itu adalah sasaran atau tujuan telah dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Jadi apabila tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan itu tidak efektif. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh anggota organisasi tersebut, oleh karena itu perilaku pegawai yang mengarah kepada proses pencapaian tujuan akan menunjang terhadap efektivitas kerja pegawai tersebut.

Pengertian Pengadaan Barang

Pengadaan barang/jasa pada dasarnya dilaksanakan secara terbuka dengan pengumuman secara luas melalui papan pengumuman resmi, dan media elektronik serta melalui Surat Kabar, sehingga masyarakat luas/dunia usaha yang berminat dan memenuhi

syarat dapat mengikutinya. Menurut Hartono (2007) bahwa: Cara atau sistem pengadaan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tujuan pengadaan barang agar tersedianya barang dengan jenis dan jumlah yang cukup sesuai kebutuhan dengan mutu yang terjamin serta dapat diperoleh pada saat diperlukan. Kemudian berdasarkan Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Barang dan atau Jasa PT KAI pasal 16 ayat 2 bahwa: Pengadaan barang dan atau jasa dilakukan dengan metode:

- ▶ Pelelangan/seleksi terbuka
- ▶ Pemilihan/seleksi langsung
- ▶ Penunjukkan langsung
- ▶ Pembelian langsung
- ▶ Sayembara/kontes
- ▶ Swakelola

Kemudian Maimun (2008) menyatakan ada empat metode pengadaan barang yaitu:

- ▶ Tender terbuka (pelelangan umum): Berlaku untuk semua rekanan yang terdaftar dan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pada penentuan harga. Metode ini lebih menguntungkan tetapi memerlukan waktu lama, perhatian lebih, dan staf yang kuat.
- ▶ Tender terbatas atau lelang tertutup (pelelangan terbatas): Hanya dilakukan pada rekanan tertentu yang sudah terbatas dan punya riwayat baik. harga masih dapat dikendalikan, tenaga dan beban kerja lebih ringan dari pada lelang terbuka.
- ▶ Pembelian dengan negosiasi dan kontrak kerja (pembelian tawar menawar): Dilakukan pendekatan dengan rekanan terpilih, terbatas tidak lebih dari 3 rekanan untuk penentuan harga. Ada tawar menawar untuk pencapaian spesifikasi harga.
- ▶ Pengadaan langsung: Biasanya pembelian jumlah kecil dan perlu segera tersedia. Harga relatif lebih mahal. Metode pengadaan barang yang lazim dilaksanakan adalah dengan sistem tender terbuka, tender terbatas, negosiasi bersaing, pengadaan/penunjukkan langsung, dimana keseluruhannya akan berpengaruh terhadap harga, waktu pengiriman dan beban kerja daripada kantor yang mengadakan.

Kombinasi yang berbeda dari model ini mungkin dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda. Pengadaan barang/jasa dengan pembelian langsung dapat menguntungkan karena di samping waktunya cepat, juga volume barang tidak begitu besar, sehingga tidak



menumpuk atau macet di gudang, harganya lebih murah karena langsung dari distributor atau sumbernya. Proses pengadaan barang yang efektif, harus dapat menghasilkan barang yang tepat jenis maupun jumlahnya, memperoleh harga yang murah, menjamin semua barang yang dibeli memenuhi standar kualitas. Waktu pengiriman tepat, sehingga tidak terjadi penumpukkan atau kekurangan suku cadang.

C. METODE

Dalam penelitian diperlukan suatu metode penelitian yang dapat membantu dan memudahkan peneliti dalam memperoleh data yang diperlukan sesuai dengan tujuan dan permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini menggunakan metode Penelitian eksplanasi yang digunakan dalam penelitian ini dengan pendekatan kausal atau hubungan sebab-akibat antara dua variabel. Penelitian berupaya memperoleh penjelasan mengenai perubahan suatu variabel bebas (sebab) dan pengaruhnya terhadap perubahan variabel terikat (akibat). Dengan metode tersebut, penulis meneliti pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Selain melihat pengaruh variabel (X) terhadap Variabel (Y), penulis juga mengkaji apa hambatan yang ditemui serta bagaimana upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan pengawasan guna meningkatkan efektivitas pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung.

Sesuai dengan lokasi penelitian di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, maka jumlah populasinya pegawai yang terlibat langsung dalam proses pengadaan barang dan jasa sebanyak 381 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Sesuai dengan jumlah populasi tersebut di atas, maka untuk menentukan atau mengambil sampelnya, penulis menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Umar (2005: 107) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Presisi (tingkat pemahaman sampel), dalam hal ini ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 90%

Dengan menggunakan rumus tersebut diatas maka perhitungan besarnya sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{381}{1 + 381 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{381}{1 + 381 (0,01)}$$

$$n = \frac{381}{1 + 3,81} = 79,2099 \approx 79$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka untuk mengambil sampel sebanyak 79 responden.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini dan untuk memperoleh data yang akan dibutuhkan berpatokan kepada pendapat Komarudin (2001: 112) menyebutkan teknik pengumpulan data yang sering dipergunakan di dalam penelitian adalah: "Wawancara, daftar pernyataan skala obyektif, teknik proyeksi dan pengamatan tindak-tanduk". Atas dasar pernyataan tersebut, penulis menetapkan teknik pengumpulan data melalui angket, wawancara, dan studi dokumentasi.

Instrumen penelitian, yang digunakan dalam penelitian ini berupa angket terstruktur yaitu angket yang telah dilengkapi dengan alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih alternatif jawaban yang paling sesuai dengan pengalaman, pendapat atau perasaan dari responden. Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap responden yang terpilih sesuai dengan teknik sampling yang telah ditentukan. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang sebelum digunakan sebagai instrumen penelitian telah dilakukan pengujian validitasnya melalui uji validitas item. Teknik wawancara, peneliti memilih menggunakan instrumen wawancara secara terstruktur. Penggunaan instrumen wawancara terstruktur ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang mendalam menyangkut obyek yang diteliti. Melalui teknik ini diharapkan peneliti akan memperoleh data tambahan yang belum di dapat dari daftar pertanyaan (angket/

Tabel 1. Daftar Jumlah Populasi

Unit Kerja	Jumlah
Bagian Keuangan	35
Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	8
Bagian Sarana	338
Jumlah	381

Sumber Data : PT KAI (Persero) Daop 2 Bandung Tahun 2012



kuesioner).

Supaya penelitian ini memenuhi syarat ilmiah, maka data yang diperoleh untuk setiap item pernyataan harus valid dan reliabel. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas agar hasil analisis datanya dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Dalam melakukan uji validitas instrumen dalam penelitian ini penulis menggunakan validitas internal yang berupa uji validitas dengan analisis item pada masing-masing variabel (analisis pada tiap variabel secara terpisah). Data yang diperoleh melalui penyebaran angket di invertarisir dengan menjumlahkan jawaban responden menurut alternatif jawaban responden kemudian mencari persentasenya. Taraf signifikansi diperlukan untuk mentoleransi kesalahan yang dibuat karena pengambilan data untuk ilmu-ilmu sosial besarnya taraf signifikan (α) 0,05 yang sama dengan taraf kepercayaan (r_{xy}) sebesar 95%. Penetapan signifikansi 5% sesuai pendapat Hadi (1997: 318), menyatakan sebagai berikut: Pada umumnya taraf signifikansi yang dapat dipakai adalah 5% atau 1% (0,05 atau 0,01). Sekiranya telah ditetapkan taraf signifikansi 5% untuk mengetes suatu hipotesa, maka kemungkinan kita menolak hipotesa-hipotesa yang benar 5 di antara 100. Atau dengan kata lain kita percaya bahwa 95% dari keputusan kita adalah benar.

Uji signifikansi t dilakukan untuk melakukan uji hipotesis, yaitu dengan menghitung nilai t dengan menggunakan rumus yang dikemukakan Sugiyono (2010: 214), yaitu:

$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Keterangan:

t = t hitung

r_{xy} = Product moment

n = jumlah sampel

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Analisis Hasil Tanggapan Responden tentang Pengawasan Di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

Pengawasan yang dilaksanakan pimpinan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang. Pengawasan internal yang dilaksanakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung dilaksanakan dengan mempergunakan atau melalui Sarana Pengawasan yang meliputi

beberapa aspek seperti pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi. Secara substansial, pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam lampiran 3, memerlukan jawaban tentang pelaksanaan aspek-aspek pengawasan seperti tersebut, dalam upaya mewujudkan sasaran pelaksanaan kerja, yang ditandai dengan terwujudnya indikator-indikator keberhasilan pelaksanaan pengawasan seperti yang telah dikemukakan tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut, berikut ini disajikan analisis setiap permasalahan untuk setiap indikator dalam pelaksanaan pengawasan seperti berikut:

1. Pemantauan

Pemantauan merupakan salah satu fungsi manajemen yang bertujuan untuk memungkinkan berkurangnya penyimpangan-penyimpangan, serta kelalaian dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Dengan adanya pemantauan yang dilakukan oleh pimpinan langsung, maka pelaksanaan pengadaan suku cadang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Di samping itu pemantauan merupakan alat kendali atas pelaksanaan pekerjaan karena pemantauan dilakukan dalam efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, maksudnya untuk mendapatkan keyakinan atau jaminan bahwa realisasi pengadaan suku cadang telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya mengenai pemantauan berikut ini penulis sajikan hasil penyebaran angket mengenai pemantauan yang dilakukan pimpinan langsung untuk mengawasi jalannya pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Berdasarkan hasil tanggapan responden, dari empat pernyataan yang diajukan, ternyata pernyataan ke empat memperoleh skor yang paling kecil, yaitu sebesar 197. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal 316, memperoleh skor sebesar 62,34%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan pada kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori kurang baik. Dengan demikian bahwa atasan langsung masih kurang melakukan pengamatan secara langsung pada saat pelaksanaan pengadaan barang (suku cadang).

Kemudian berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden indikator pemantauan diperoleh skor total sebesar 807. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal 1264, memperoleh skor sebesar 63,84%. Skor



tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3 termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa pemantauan yang dilaksanakan oleh atasan langsung telah dilaksanakan. Namun masih ada beberapa responden mempersepsikan bahwa atasan langsung masih kurang melakukan pengamatan secara langsung dalam pelaksanaan pengadaan barang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, bahwa kurangnya pemantauan yang dilakukan atasan langsung dikarenakan adanya kesibukan pimpinan dalam melaksanakan tugasnya, namun untuk selanjutnya akan mengusahakan melakukan pemantauan dalam pelaksanaan anggaran penelitian untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan para pegawai dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

2. Pemeriksaan

Pemeriksaan adalah serangkaian kegiatan untuk mencari, mengumpulkan, dan mengolah data dan/atau keterangan lainnya untuk menguji kebenaran dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dapat digunakan untuk pengambilan keputusan di masa mendatang. Untuk lebih jelasnya mengenai pemeriksaan, berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden untuk indikator pemeriksaan. Berdasarkan hasil pendataan memperlihatkan bahwa dari empat pernyataan yang diajukan ternyata pernyataan ke lima memperoleh skor terkecil yaitu sebesar 198. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal 316, memperoleh skor sebesar 62,66%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa pelaksanaan pemeriksaan yang dilakukan atasan langsung telah dilaksanakan. Namun pada kenyataannya bahwa atasan masih kurang melakukan inspeksi secara langsung dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

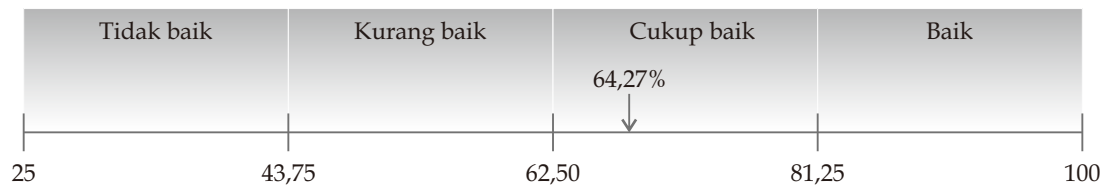
Selanjutnya berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden indikator pemeriksaan memperoleh skor total sebesar 815. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal 1264, memperoleh skor sebesar 64,48%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3 termasuk kategori cukup baik. Namun masih ada beberapa responden yang menyatakan bahwa atasan masih kurang melakukan pemeriksaan secara

langsung dalam pelaksanaan pengadaan barang. Kondisi ini didukung dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung diperoleh informasi bahwa, keberhasilan pengawasan adalah berkurangnya penyimpangan yang dilakukan pegawai. Hal ini perlu disadari oleh atasan masing-masing unit kerja agar pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hal ini sedang diupayakan perbaikan dan penyempurnaan pelaksanaan pengawasan, agar hasil yang diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang.

3. Evaluasi

Pada dasarnya bahwa evaluasi hasil pengawasan berada pada akhir pelaksanaan dengan bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang tingkat efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Evaluasi merupakan salah satu mata rantai dalam sistem pengawasan, yang dilihat dari waktu pelaksanaannya dapat berada di awal proses perencanaan, ditengah proses pelaksanaan, pada akhir penyelenggaraan atau setelah pengawas berada ditempat pada saat pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Dalam proses perencanaan misalnya evaluasi dilakukan pada saat mencari informasi tentang efektivitas pelaksanaan pengadaan barang yang baru selesai dilaksanakan sebelum dilaporkan. Dalam pelaksanaan pengadaan barang, evaluasi dimaksudkan untuk mencari masukan dari tiap-tiap unit kerja tentang kebutuhan komponen atau suku cadang kesemuanya bermanfaat untuk penyempurnaan pelaksanaan pengadaan yang akan datang atau yang tengah dilaksanakan. Dalam evaluasi atau penilaian dicoba untuk mendapatkan informasi dan mencapai hasil suatu program atau apa dampak dari suatu kegiatan, bagaimana keadaannya sebelum dan sesudah dilaksanakan suatu program. Di samping mencari informasi mengenai apa, juga dicari jawaban dari mengapa atau sebabnya hal-hal positif maupun negatif telah terjadi. Evaluasi dapat dihubungkan dengan pengawasan. Dengan menentukan norma-norma atau kriteria mengenai hasil yang harus dicapai sekaligus pelaksana/pegawai diawasi melalui norma-norma tersebut.

Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan yang diukur oleh evaluasi, berikut ini penulis sajikan hasil tanggapan responden. Tanggapan



Gambar 1.

responden tentang evaluasi hasil pengawasan masih belum dilaksanakan secara optimal. Hal ini masih terdapat kelemahannya seperti terlihat pada item sembilan bahwa pimpinan kurang melakukan pengecekan hasil dari kerja para pegawai, diperoleh skor sebesar 199. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal 316, diperoleh skor sebesar 62,97%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Kemudian dari rekapitulasi total skor tanggapan responden indikator evaluasi diperoleh skor total sebesar 816. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal 1264, memperoleh skor sebesar 64,56%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi hasil pengawasan telah dilaksanakan. Namun masih perlu peningkatan yang lebih baik lagi dalam pelaksanaan evaluasi, seperti evaluasi pelaksanaan pengawasan, sebagai dasar untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil pengawasan dan wawancara dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung diperoleh informasi bahwa evaluasi pelaksanaan pengawasan sudah dilaksanakan, namun masih belum optimal, sehingga perlu adanya peningkatan untuk lebih baik lagi agar pelaksanaan pengawasan dapat berjalan efektif dan efisien. Selanjutnya penulis sajikan rekapitulasi hasil tanggapan responden untuk variabel (X) pengawasan pada Tabel 2.

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh gambaran bahwa untuk variabel pengawasan

internal diperoleh skor total sebesar 1.237 dari 12 item pernyataan, dimana untuk nilai tertinggi diberi skor 4 dan untuk nilai terendah diberi skor 1, maka:

1. Skor maksimum/ideal : 100%
2. Skor minimum/terendah : 25%

Untuk menentukan kategori hasil jawaban responden dalam garis interval, maka skor tertinggi di kurang skor terendah di bagi empat, dengan konotasi sebagai berikut:

$$\frac{100 - 25}{4} = 18,75$$

Maka intervalnya (rentang nilai antar kategori) adalah 18,75, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada garis interval ada pada Gambar 1.

Dari garis kontinum tersebut bahwa variabel pengawasan memperoleh skor total sebesar 2437. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal 3792 diperoleh skor sebesar 64,27%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Artinya bahwa pelaksanaan pengawasan internal dalam pelaksanaan pengadaan barang di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung telah dilaksanakan. Namun masih memiliki beberapa kelemahan diantaranya pimpinan masih kurang melakukan pemantauan secara langsung maupun pemeriksaan tidak langsung dalam bentuk laporan. Hal ini akan memberikan peluang bagi pegawai untuk melakukan penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.

Hasil penelitian tersebut apabila dikaitkan dengan teori pengawasan seperti pendapat Nawawi (2000: 121) menyatakan bahwa:

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Variabel (X) Pengawasan

Indikator	Skor	Persentase (%)
Pemantauan	807	63,84 Cukup Baik
Pemeriksaan	815	64,48 Cukup Baik
Evaluasi	816	64,56 Cukup Baik
Jumlah	2.437	

Total Skor Ideal: $79 \times 4 \times 12 = 3.792$

Persentase: $\frac{2.437}{3.792} \times 100\% = 64,27\%$

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2013



Pengawasan adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap pendayagunaan semua sumber daya, untuk mengetahui kelemahan/kekurangan dan kelebihan/kebaikan, yang dapat digunakan untuk mengembangkan unit/organisasi kerja di masa depan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan tindakan penilaian/perbaikan terhadap bawahan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dalam arti tidak bertentangan dengan sasaran dan rencana. Bila terlihat adanya penyimpangan-penyimpangan, perlu segera diambil tindakan perbaikan. Pendeknya, semua fungsi manajemen tidak akan efektif tanpa memperhatikan fungsi pengawasan. Dengan demikian bahwa pengawasan untuk mengarahkan agar semua pelaksanaan pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dibuat serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana tanpa pengawasan akan menimbulkan penyimpangan dengan tanpa ada alat untuk mencegahnya. Dengan adanya pemantauan, pemeriksaan dari pimpinan akan mengurangi penyimpangan yang dilakukan pegawai pada saat melaksanakan tender.

Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden, ternyata indikator pemantauan memperoleh skor yang paling kecil yaitu sebesar 63,84%, termasuk kategori cukup baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pemantauan yang dilaksanakan pimpinan masih belum optimal. Kondisi tersebut didukung dari hasil wawancara dengan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung menyebutkan bahwa pelaksanaan pengawasan yang dilaksanakan oleh atasan langsung telah dilaksanakan. Namun masih ada beberapa kelemahannya, misalnya atasan langsung masih kurang melakukan pengarahan kepada para pegawai dalam pelaksanaan pengadaan barang serta masih kurang evaluasi pelaksanaan pengadaan barang, sebagai dasar perbaikan kerja di masa mendatang.

Analisis Hasil Tanggapan Responden tentang Efektivitas Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

Agar pelaksanaan pengadaan barang dan jasa efektif dan efisien, maka diperlukan pengawasan oleh pimpinan masing-masing.

Karena suksesnya pelaksanaan kerja dapat terlaksana dengan baik perlu didukung oleh perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, sehingga hasil kerja tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna.

Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, penulis menyebarkan angket (pernyataan) yang disebarakan kepada para pegawai. Variabel (Y) efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, terdiri dari tepat waktu, tepat kuantitas dan tepat kualitas, masing-masing indikator ditanyakan kepada responden melalui angket.

a. Tepat Waktu

Indikator tepat waktu, merupakan alat ukur dari efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Indikator tepat waktu, yaitu ketepatan dalam pelaksanaan pengadaan barang operasional rumah sakit yang sesuai dengan waktu, prosedur atau ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Indikator tepat waktu diukur oleh empat pernyataan yang disebarakan kepada responden. Dari empat pernyataan yang diajukan untuk mengukur ketepatan waktu, ternyata pernyataan keenam belas memperoleh skor terkecil sebesar 198. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal 316, memperoleh skor sebesar 62,66%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa prosedur pengadaan barang dan jasa telah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Namun hasil tanggapan responden tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa responden memberikan tanggapan prosedur pengadaan barang belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, misalnya dalam tender atau penunjukkan rekanan.

Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden variabel efektivitas pengadaan barang dan jasa yang diukur oleh tepat waktu memperoleh skor total sebesar 817. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal sebesar 1264, diperoleh skor sebesar 64,64%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa pengiriman barang/suku cadang kereta api tepat waktu. Namun masih terdapat beberapa responden memberikan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan



bahwa pengiriman barang/suku cadang kereta api oleh rekanan sering tidak tepat waktu. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung diperoleh informasi bahwa pelaksanaan pengiriman barang/suku cadang kereta api, sering tidak tepat waktu. Hal ini dikarenakan sering tertunda di pelabuhan guna pemeriksaan oleh pihak bea cukai.

b. Tepat Kuantitas

Indikator tepat kuantitas merupakan alat ukur dari efektivitas pelaksanaan pengadaan barang. Indikator kuantitas, yaitu tepat jumlah pengiriman barang sesuai dengan jumlah pesanan pada saat tender berlangsung. Indikator tepat kuantitas diukur oleh empat pernyataan yang disebarakan kepada responden. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa efektivitas pelaksanaan pengadaan barang yang diukur oleh kuantitas memperoleh skor total sebesar 823. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal sebesar 1264 diperoleh skor sebesar 65,11%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian umumnya pengiriman barang telah sesuai jumlah pemesanan pada saat tender dilaksanakan. Namun kenyataannya bahwa realisasi pengiriman barang/suku cadang belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam tender.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung diperoleh informasi bahwa selama ini realisasi pengiriman suku cadang tidak sesuai dengan jumlah pemesanan oleh rekanan. Hal ini dikarenakan pengiriman dari luar sering tertahan di pelabuhan.

c. Tepat Kualitas

Indikator tepat kualitas, merupakan alat ukur dari efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Indikator tepat kualitas, yaitu standar yang telah ditetapkan merupakan acuan bagi pemegang tender, yang meliputi standar barang (suku cadang) sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan PT KAI Daop 2 Bandung. Indikator kualitas diukur oleh empat pernyataan yang disebarakan kepada responden. Berdasarkan tabel tersebut,

menunjukkan bahwa item pernyataan ke dua puluh tiga memiliki skor yang paling kecil yaitu sebesar 208. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan skor ideal 316, memperoleh skor sebesar 63,61%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa penetapan kualitas barang sebagai acuan dalam pelaksanaan tender. Namun hasil tanggapan responden tersebut masih terdapat beberapa responden yang memberikan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa standar yang telah ditetapkan sering tidak digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan tender.

Kemudian dari rekapitulasi skor hasil tanggapan responden indikator tepat kualitas diperoleh skor total sebesar 814. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal 1264 memperoleh skor sebesar 64,40%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian yang telah dibuat pada bab tiga termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa kualitas barang/suku cadang telah sesuai dengan kesepakatan pada saat melakukan tender. Namun hasil tanggapan responden tersebut masih terdapat beberapa responden memberikan tanggapan bahwa kualitas barang/suku cadang kereta api, tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pada saat tender. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung diperoleh informasi bahwa kualitas suku cadang terkadang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pada saat tender. Misalnya pada saat tender suku cadang yang dipesan nomor satu, tetapi kenyataannya yang dikirim suku cadang nomor dua.

Selanjutnya penulis sajikan rekapitulasi hasil pernyataan responden untuk variabel (Y) Efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pada Tabel 3.

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh gambaran bahwa variabel efektivitas pelaksanaan pengadaan barang diperoleh skor total sebesar 2.454 dari 12 item pernyataan, dimana untuk nilai tertinggi diberi skor 4 dan untuk nilai terendah diberi skor 1, maka:

1. Skor maksimum/ideal: 100%
2. Skor minimum/terendah: 25%

Untuk menentukan kategori hasil jawaban responden dalam garis interval, maka skor tertinggi di kurang skor terendah di bagi empat,



Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Variabel (Y) Efektivitas Pelaksanaan Pengadaan Barang

Indikator	Skor	Persentase (%)
Tepat Waktu	817	64,64 Cukup Baik
Tepat Kuantitas	823	65,10 Cukup Baik
Tepat Kualitas	814	64,40 Cukup Baik
Jumlah	2.454	

Total Skor Ideal: $79 \times 4 \times 12 = 3.792$

Persentase: $\frac{2.454}{3.792} \times 100\% = 64,72\%$

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2013

dengan konotasi sebagai berikut:

$$\frac{100 - 25}{4} = 18,75$$

Maka intervalnya (rentang nilai antar kategori) adalah 18,75, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada garis interval ada pada Gambar 2.

Berdasarkan garis kontinum efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa diperoleh skor total sebesar 2454. Skor tersebut apabila dibandingkan dengan total skor ideal 3.792, memperoleh skor sebesar 64,72%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian seperti pada tabel 3.3, termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung sudah efektif. Namun kenyataannya menunjukkan bahwa selama ini masih ditemui kualitas suku cadang tidak standar dengan kesepakatan pada saat tender. Apabila hasil pengolahan data tersebut dikaitkan dengan pendapat Soedjadi (2002: 37) efektivitas adalah:

Berhasil guna (efektif), yaitu untuk menyatakan bahwa kegiatan telah dilaksanakan dengan tepat dalam arti target tercapai sesuai dengan waktu yang ditetapkan (target achieved misalnya, aneka produksi ekspor, income bertambah dan lainnya) namun target-target yang telah tercapai itu tentu saja juga harus dihubungkan dengan mutunya.

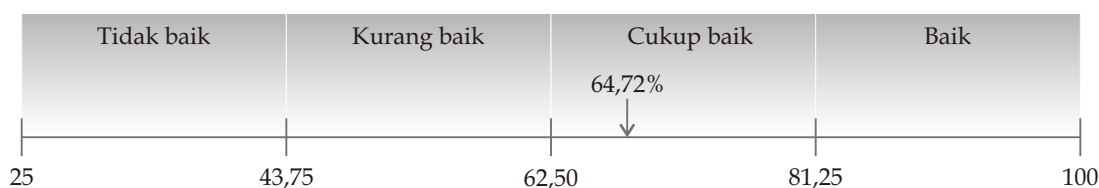
Berdasarkan analisis dengan menghubungkan dengan teori menunjukkan bahwa efektivitas yaitu untuk mencapai sasaran atau tujuan telah dicapai sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Jadi apabila tujuan atau sasaran itu tidak selesai dengan

waktu yang telah ditentukan maka pekerjaan itu tidak efektif. Keberhasilan dalam pengadaan barang dan jasa sangat tergantung dari aktivitas-aktivitas yang di lakukan oleh tim pelaksana, oleh karena itu perilaku pegawai yang mengarah kepada proses pencapaian tujuan akan menunjang terhadap efektivitas pengadaan barang dan jasa.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung diperoleh informasi bahwa kualitas suku cadang terkadang tidak sesuai dengan kualitas barang yang telah ditetapkan pada saat tender dilaksanakan. Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden tersebut, menunjukkan bahwa indikator tepat kualitas memperoleh skor yang paling kecil yaitu sebesar 64,03%. Skor tersebut apabila dikonsultasikan dengan kriteria penilaian yang telah dibuat pada bab tiga termasuk kategori cukup baik. Dengan demikian bahwa kualitas suku cadang umumnya telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pada saat tender. Namun dari hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa masih ditemui kualitas suku cadang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pada saat tender.

Analisis Pengaruh Pengawasan terhadap Efektivitas Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung

Setelah setiap item pernyataan dianalisis secara deskriptif dan kemudian dilihat kontribusinya terhadap indikator dan variabel penelitian, maka selanjutnya dilakukan pengujian koefisien korelasi untuk melihat



Gambar 2.



seberapa besar hubungan variabel pengawasan dengan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Sebagaimana dikemukakan di atas, bahwa untuk menguji koefisien korelasi antara kedua variabel dalam penelitian ini digunakan persamaan korelasi Product Moment. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, koefisien korelasi kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,7214, angka tersebut apabila dirujuk pada tabel 3.4 halaman 55 berada pada kriteria kuat, artinya pengawasan dengan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung memiliki hubungan yang kuat.

Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan statistik Regresi Linier Sederhana. Kemudian datanya diambil dari total skor variabel (X) pengawasan dan total skor variabel (Y) efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Perhitungan dengan menggunakan regresi linier diperoleh nilai (a) sebesar 13,34 dan nilai (b) sebesar 0,65, kemudian nilai a dan b di masukan ke dalam rumus persamaan regresi linier, yaitu: $Y = a + bX$, dengan demikian persamaan tersebut menjadi:

$$\hat{Y} = 13,34 + 0,65X$$

Untuk mengetahui besarnya nilai efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, maka digunakan rumus persamaan regresi linier, sebagai contoh apabila ditetapkan nilai pengawasan variabel (X) sebesar 47,37 (nilai tersebut merupakan nilai terbesar) dari jawaban responden variabel (X), seperti pada lampiran 8, efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan

jasa variabel (Y) diperoleh:

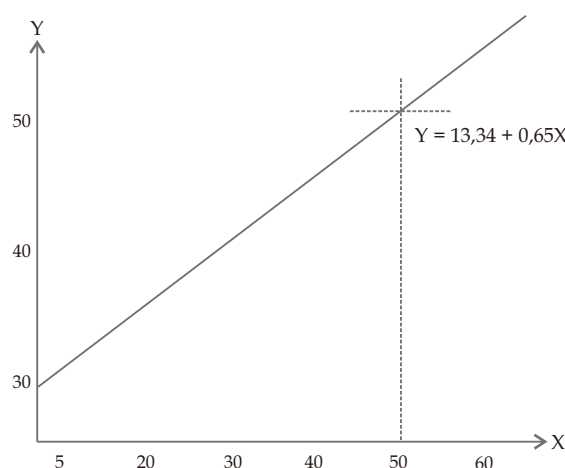
$$\hat{Y} = 13,34 + 0,65(47,37)$$

$$\hat{Y} = 13,34 + 30,97$$

$$\hat{Y} = 44,31$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Dengan demikian apabila ada perubahan pada variabel pengawasan, terjadi peningkatan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Selanjutnya dari perhitungan tersebut, maka diperoleh grafik persamaan regresi linier tentang pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, ada pada Gambar 4.

Setelah nilai koefisien korelasi diperoleh dan dari hasil perhitungan diketahui bahwa variabel pengawasan memiliki hubungan kuat dengan variabel efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, maka selanjutnya dilakukan perhitungan koefisien determinasi untuk melihat seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh variabel pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Dari hasil perhitungan koefisien determinasi tersebut, diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 52,04%. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel pengawasan memberikan kontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung. Sedangkan sisanya sebesar



Gambar 4.
Pengaruh Pengawasan terhadap Efektivitas Pengadaan Barang



47,96% lagi dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui tingkat signifikan atau tidaknya pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, dapat dihitung dengan menggunakan uji "t". Setelah diketahui nilai t hitung sebesar 9,14, selanjutnya nilai t hitung dikonsultasikan kepada t tabel dengan kriteria uji dua pihak, taraf kesalahan 5% dan dk: $79 - 2 = 77$. Berdasarkan tabel nilai distribusi t seperti pada lampiran 16 letak dk = 77 berada antara dk 60 dan dk 120. jadi untuk mencari nilai distribusi t pada dk = 77 digunakan interpolasi sebagai berikut:

$$\frac{60 - 77}{60 - 120} = \frac{2,000 - x}{2,000 - 1,980}$$

$$\frac{-10}{-60} = \frac{2,000 - x}{0,02}$$

$$0,167 \times 0,020 = 2,000 - x$$

$$x = 2,000 - 0,0033$$

$$x = 1,997 \approx 2,00$$

Dari perhitungan nilai t tabel di ketahui bahwa nilai $t_{\text{tabel}} = 2,00$ yang nilainya lebih kecil daripada nilai t_{hitung} yaitu sebesar $= 9,14$. Kriteria penolakan H_0 adalah jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$. Hasil pengujian didapat bahwa $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka hipotesis H_0 ditolak dan menerima hipotesis alternatif H_1 . Dengan demikian ada pengaruh kuat antara pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung, dengan taraf kesalahan sebesar 5%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 5.

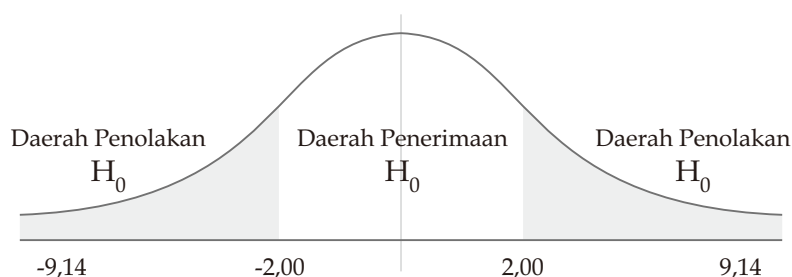
Hambatan-hambatan yang Dihadapi Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung dalam Pengawasan Guna Meningkatkan Efektivitas Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa adalah:

- Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa masih kurang melakukan pemantauan secara langsung untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa.
- Kurangnya pengamatan secara langsung oleh pihak-pihak terkait dalam pelaksanaan tender pengadaan suku cadang.
- Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa kurang melakukan pengarahan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan pegawai dalam pengadaan suku cadang
- Kualitas barang yang dikirim sering tidak sesuai dengan pesanan pada tender berlangsung, misalnya pada saat tender kualitas barang nomor satu tetapi suku cadang yang dikirim nomor dua buatan Cina.
- Masih kurang adanya kepaduan dalam pelaksanaan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, antara Bagian Pengadaan Barang dan Jasa dengan Bagian Sarana dan Prasarana dalam menentukan pemesanan suku cadang sesuai dengan kebutuhan.
- Prosedur pengadaan suku cadang Kereta Api selama ini tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Misalnya dalam pemilihan pemasok atau dalam penentuan harga suku cadang masih kurang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Upaya-upaya Sudah Dilakukan Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung dalam Pengawasan Guna Meningkatkan Efektivitas Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa

Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan guna meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengadaan barang



Gambar 5.
Batas Kritis Penerimaan/Perolehan H_0



sebagai berikut:

- ▶ Untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan tim pelaksana pengadaan barang, maka Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung melakukan pemantauan secara langsung dalam pelaksanaan tender.
- ▶ Supaya pelaksanaan pengawasan efektif dan efisien, maka Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung telah melakukan pengamatan secara langsung dalam pelaksanaan tender berlangsung.
- ▶ Agar pelaksanaan pengadaan barang efektif, maka Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, telah melakukan pengarahan kepada tim pelaksana pengadaan barang, serta melakukan pengamatan secara langsung pada saat pelaksanaan tender.
- ▶ Dalam rangka pemenuhan kebutuhan suku cadang Kereta Api dan Gerbong, maka Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa melakukan pertemuan dengan Bagian Sarana dan Prasarana baik formal maupun informal, untuk membahas perencanaan pengadaan barang/suku cadang.
- ▶ Agar pelaksanaan pengadaan suku cadang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan pemerintah, maka Kepala Bagian Keuangan melakukan sosialisasi pada pelaksana pengadaan. Misalnya dalam penentuan pengadaan maupun penentuan rekanan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari hasil perhitungan tentang pengamatan internal termasuk kategori cukup baik, masih terdapat beberapa kelemahan dalam pelaksanaan pengawasan sebagai berikut:
 - ▶ Pelaksanaan pengawasan melalui pengamatan secara langsung oleh atasan dalam pengadaan barang, masih belum maksimal.
 - ▶ Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa masih kurang melakukan pengarahan sebagai upaya untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan tim

pelaksana pengadaan barang.

- ▶ Evaluasi pelaksanaan pengawasan yang dilakukan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa terlihat belum maksimal. Hal ini terlihat dari tindak lanjut hasil evaluasi terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai alat pertimbangan guna membuat strategi pengadaan barang di masa mendatang
2. Dari hasil perhitungan tentang efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa termasuk kategori cukup baik. Namun masih terdapat beberapa kelemahan diantaranya:
 - ▶ Pelaksanaan pengiriman suku cadang oleh rekanan sering tidak tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pada saat pelaksanaan tender.
 - ▶ Pemilihan kualitas suku cadang tidak berdasarkan kesepakatan pada saat pemesanan, sehingga masih terdapat kualitas suku cadang yang dikirim sesuai dengan standar kualitas pada saat pelaksanaan tender.
 - ▶ Prosedur pengadaan barang belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Misalnya dalam penentuan rekanan saat ini ditunjuk bukan berdasarkan tender.
 3. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan Statistik product moment diperoleh skor sebesar 0,7214, artinya ada hubungan yang kuat antara pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Kemudian berdasarkan uji regresi linier diperoleh skor sebesar 44,31, artinya ada pengaruh positif pengawasan terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Selanjutnya hasil uji determinasi diperoleh nilai sebesar 52,04%, artinya pengawasan memberikan kontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Sedangkan sisanya sebesar 47,96% lagi dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Rekomendasi

Adapun rekomendasi yang penulis sajikan untuk membantu keberhasilan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung adalah sebagai berikut:

- ▶ Untuk mengoptimalkan pelaksanaan pengawasan sebaiknya Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa melakukan pemantauan secara langsung dalam



pelaksanaan pengadaan barang dari mulai perencanaan sampai pelaksanaan tender, untuk menghindari terjadinya penyimpangan yang dilakukan pegawai.

- Agar pelaksanaan pengawasan ini lebih baik, maka pelaporan dan pelaksanaan pemantauan dari pimpinan lebih ditingkatkan dan dilaksanakan secara berkesinambungan, terutama dalam hal pelaporan hasil pelaksanaan tender.
- Untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan yang dilakukan tim pelaksana tender, sebaiknya diadakan pengawasan tidak langsung yang berupa laporan harian maupun bulanan untuk mengecek hasil pelaksanaan tender, dengan demikian diharapkan disiplin kerja pegawai akan tercapai
- Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa mengadakan rapat/pertemuan secara formal dengan dengan Bagian Sarana dan Prasarana, guna memberikan informasi yang jelas mengenai kebutuhan suku cadang. Dengan demikian tim pelaksana dapat mengetahui kebutuhan suku cadang.
- Supaya tidak terjadinya kelambatan dalam pengiriman suku cadang, sebaiknya dalam penentuan pemasok dilakukan berdasarkan tender, pemenang tender yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak PT KAI.
- Agar kualitas suku cadang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan PT KAI, maka sebaiknya Bagian Pengadaan Barang dan Jasa melakukan sanksi yang tegas kepada pemenang tender/pemasok, yang mengirimkan suku cadang yang tidak sesuai dengan kesepakatan pada saat melakukan tender.

REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Bina Aksara.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali
- Handyaningrat, Suwarno. 2006. *Pengantar Studi Administrasi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan S. P. Malayu 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sinar Grafika Offset.
- Ichwan, M. 2001. *Administrasi Keuangan Negara; Suatu Pengantar Pengelolaan APBN R.I*. Yogyakarta: Liberty.

- Komarudin. 2001. *Metode Penelitian Skripsi dan Tesis*, Jakarta: Bina Aksara.
- Koontz, H. and Cyril O'Donnel. 1992. *Principles, An Analysis of Management Function*, New York: McGraw Hill Book Company.
- Lubis, Ibrahim. 1997. *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 2003. *Manajemen*, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Musanef. 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Jakarta: Erlangga.
- Newman, W. 1993. *Administration Action, The Technique of Organization and Management*. Prentice Hall Inc.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prajudi, Atmosudirdjo. 2002. *Teori Organisasi*, Jakarta: STIA-LAN Press.
- Ratminto dan Winarsih, A. S. 2012. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rosidi, H. 2002. *Keberhasilan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung.
- Siagian, P. Sondang 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulbert. 2011. *Studi Tentang Ilmu Administrasi (Konsep, Teori dan Dimensi)*. Bandung : Sinar Baru Algensindo.
- Soedjadi, FX. 2002. *Organization and Methods (Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen)*, Jakarta: Hajiagung.
- Soejamto. 2005. *Aspek-aspek Pengawasan*, Jakarta: Sinar Grafika.
- Soekarna. 2007. *Prinsip-prinsip Administrasi Negara*. Bandung; Mandar Maju.
- Stoner, J AF. dan Wankel, C. 1992. *Management*, New York: Hall International Inc.
- Sudibyo. 2006. *Sistem Pengawasan*, Lembaga Administrasi Negara.
- Sudriamunawar, H. 2002. *Pengantar Studi Administrasi Pembangunan*, Bandung, Mandar Maju.
- Suradinata, Ermaya. 2001. *Administrasi Lingkungan dan Ekologi Pemerintahan dalam Pembangunan*, Bandung: Ramadhan Citra Grafika.
- Suwatno. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Suci Press.
- Syamsi, Ibnu. 2001. *Dasar-dasar Kebijakan Keuangan Negara*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Tead, Ordway. 1993. *The Art of Administrations*. New York: Mc Graw Hill Book Company, Inc.
- Terry G.R. 1997. *Principles of Management*, Ricard D. Irwin Inc Homewood; Illionois.
- Wursanto, IG. 1996. *Manajemen Kepegawaian*, Yogyakarta: Kanisus.