

**ANALISIS PENGAWASAN INTERNAL DALAM MENINGKATKAN
DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI DINAS
PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA
PROVINSI SULAWESI TENGAH**

Sarini¹, Rudin, M², Muzakir Tawil³

Pascasarjana Manajemen Universitas Abdul Azis Lamadjido Palu Jl. DR. Suharso,
Besusu Barat, Palu Timur, Kota Palu, Sulawesi Tengah
Email: rudin.ternate@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengawasan internal dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), menelaah pelaksanaan pengawasan internal langsung, serta mengkaji pelaksanaan pengawasan internal tidak langsung di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap enam informan kunci. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan internal telah berperan dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara, namun peran tersebut belum sepenuhnya optimal karena pengawasan masih cenderung bersifat korektif dibandingkan preventif. Pengawasan internal langsung merupakan bentuk pengawasan yang paling dominan dan relatif efektif dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara karena memungkinkan pimpinan melakukan pemantauan dan koreksi secara langsung terhadap perilaku kerja pegawai. Sementara itu, pengawasan internal tidak langsung belum berfungsi secara optimal karena pemanfaatan laporan tertulis dan laporan lisan masih bersifat administratif dan belum ditindaklanjuti secara konsisten sebagai dasar evaluasi dan pembinaan pegawai.

Kata kunci: Pengawasan Internal, Disiplin Kerja dan Pengawasan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of internal supervision in improving work discipline of State Civil Apparatus (ASN), examine the implementation of direct internal supervision, and examine the implementation of indirect internal supervision at the Population Control and Family Planning Office of Central Sulawesi Province. This study used a qualitative descriptive approach with data collection techniques through in-depth interviews, observation, and documentation of six key informants. The results indicate that internal supervision has played a role in improving work discipline of State Civil Apparatus, but this role is not fully optimal because supervision tends to be corrective rather than preventive. Direct internal supervision is the most dominant and relatively effective form of supervision in improving work discipline of State Civil Apparatus because it allows leaders to directly monitor and correct employee work behavior. Meanwhile, indirect internal supervision has not yet functioned optimally because written and verbal reports are still administrative in nature and have not been consistently followed up as a basis for employee evaluation and development.

Keywords: Internal Supervision, Work Discipline, and Supervision

A. PENDAHULUAN

Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP2KB) Provinsi Sulawesi Tengah merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan program kependudukan dan keluarga berencana. Keberadaan DP2KB menjadi sangat penting karena setiap kebijakan dan program yang dilaksanakan berdampak langsung pada kualitas hidup masyarakat, termasuk pengendalian jumlah penduduk, kesejahteraan keluarga, serta kesehatan reproduksi. Agar program-program tersebut dapat berjalan efektif, diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disiplin, profesional, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.¹

Disiplin kerja Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan program

¹ Fathoni, Abdurrahmat. 2009. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta Griffin. Risky.2000, *Manajemen*. Edisi 2. Jakarta : Erlangga.

pemerintah. Disiplin tidak hanya berkaitan dengan kehadiran atau waktu kerja, tetapi juga mencakup kepatuhan terhadap aturan, etika kerja, tanggung jawab terhadap tugas, serta konsistensi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. ASN yang disiplin akan mampu bekerja secara optimal, mencapai target organisasi, dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, mulai dari penurunan produktivitas, kualitas pelayanan yang tidak maksimal, hingga berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Pelaksanaan pengawasan menjadi salah satu mekanisme penting untuk meningkatkan disiplin ASN. Di antara berbagai jenis pengawasan, pengawasan langsung dianggap sebagai salah satu metode yang efektif. Pengawasan langsung memungkinkan pimpinan untuk memantau kinerja bawahan secara real time, memberikan arahan dan bimbingan, serta menegakkan aturan yang berlaku. Dengan adanya pengawasan langsung, pimpinan dapat mendeteksi kesalahan atau pelanggaran sejak awal, memberikan solusi atau koreksi, dan memastikan setiap ASN memahami tanggung jawabnya. Interaksi langsung ini tidak hanya meningkatkan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga membangun komunikasi yang lebih baik antara pimpinan dan staf, sehingga tercipta kerja yang harmonis dan produktif.²

Di lingkungan DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah, pengawasan langsung memiliki peran yang sangat strategis karena instansi ini menangani program-program yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Program keluarga berencana, pengelolaan data kependudukan, dan berbagai kegiatan layanan publik memerlukan koordinasi yang baik dan kedisiplinan tinggi dari ASN. Namun, berdasarkan observasi awal dan laporan internal, terdapat beberapa

² Anwar, Saiful, 2004, *Sendi-Sendi Hukum Administrasi Negara*, Glora Madani Press

kendala dalam pelaksanaan disiplin ASN, seperti ketidakteraturan pencatatan kehadiran, keterlambatan dalam pelaksanaan tugas, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja yang bervariasi di setiap unit kerja. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan mekanisme pengawasan agar disiplin ASN dapat meningkat secara berkelanjutan.

Pengawasan langsung di DP2KB Sulawesi Tengah tidak hanya menekankan kontrol terhadap jam kerja atau kehadiran ASN, tetapi juga aspek kualitas kinerja dan efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan pendekatan ini, pimpinan dapat memberikan arahan yang spesifik sesuai kebutuhan setiap staf, memberikan bimbingan secara langsung, dan membangun kesadaran akan pentingnya tanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Selain itu, pengawasan langsung mendorong ASN untuk lebih proaktif, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. ASN yang berada dalam pengawasan langsung cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi karena merasa diperhatikan, dibimbing, dan mendapatkan umpan balik yang konstruktif dari pimpinan.³

Selain sebagai alat kontrol, pengawasan langsung juga berfungsi sebagai sarana pengembangan kompetensi ASN. Melalui interaksi rutin dengan pimpinan, ASN dapat memperoleh pemahaman lebih baik mengenai standar kerja, prioritas tugas, dan teknik penyelesaian masalah yang lebih efektif. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh DP2KB, karena setiap ASN tidak hanya disiplin, tetapi juga mampu bekerja secara profesional dan efisien. Dengan demikian, pengawasan langsung memiliki peran ganda: meningkatkan disiplin

³ Fitriansyah, F., Yusuarsono, Y., & Imanda, A. (2021). The Process of Supervision of Human Resources in Improving Work Discipline for Civil Servants (Study at the Berkas Village Office, Teluk Segara District, Bengkulu City). *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 1(1), 21–26.

kerja sekaligus memperkuat kualitas kinerja ASN.

Perkembangan teknologi juga dapat mendukung pelaksanaan pengawasan langsung, meskipun interaksi personal tetap menjadi elemen kunci. Penggunaan sistem absensi elektronik, pemantauan kinerja berbasis aplikasi, dan komunikasi digital antara pimpinan dan staf dapat membuat pengawasan lebih sistematis dan terukur. Namun, keunggulan pengawasan langsung tetap terletak pada interaksi nyata antara pimpinan dan ASN. Dengan kehadiran pimpinan secara langsung, kendala atau permasalahan yang dihadapi ASN dapat segera teridentifikasi dan ditangani. Interaksi ini memberikan pengalaman belajar yang nyata bagi ASN, sekaligus membangun rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.⁴

Di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah, pengawasan langsung menjadi sangat penting karena program yang dikelola bersifat strategis dan berdampak luas. ASN yang disiplin dan bekerja sesuai standar operasional prosedur mampu memastikan program keluarga berencana dan pengendalian penduduk berjalan efektif. Sebaliknya, ketidakdisiplinan ASN dapat menyebabkan keterlambatan program, penurunan kualitas data kependudukan, dan pelayanan publik yang kurang optimal. Oleh karena itu, pengawasan langsung berperan sebagai mekanisme penting untuk menjaga kualitas kerja ASN sekaligus meningkatkan akuntabilitas instansi.

Selain aspek kinerja, pengawasan langsung juga berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja yang positif di DP2KB. ASN yang terbiasa diawasi secara langsung cenderung lebih sadar akan

⁴ Indra Iman, dan Siswandi. 2009, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, Edisi Kedua, Penerbit: Mitra Wicana Media, Jakarta.

tanggung jawabnya, lebih menghargai waktu, dan memiliki kesadaran lebih tinggi terhadap pentingnya kualitas pekerjaan. Budaya kerja yang disiplin ini pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi, sekaligus memperkuat citra DP2KB sebagai instansi pemerintah yang profesional dan akuntabel. Dengan pengawasan yang konsisten dan sistematis, setiap ASN diharapkan dapat bekerja sesuai standar, mematuhi aturan, dan berkontribusi secara optimal terhadap keberhasilan program kependudukan dan keluarga berencana di Provinsi Sulawesi Tengah.⁵

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP2KB) Provinsi Sulawesi Tengah menghadapi tantangan dalam meningkatkan disiplin kerja ASN. Masih terdapat ASN yang datang terlambat atau meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai. Beberapa staf juga belum konsisten dalam melaksanakan prosedur pencatatan data kependudukan, sehingga terjadi ketidaksesuaian laporan bulanan. Selain itu, pengawasan yang dilakukan pimpinan belum berjalan konsisten di semua unit kerja sehingga beberapa ASN kurang termotivasi untuk disiplin. Rendahnya disiplin ini berdampak pada kualitas pelayanan publik. Fenomena ini menunjukkan perlunya penguatan mekanisme pengawasan langsung dan tidak langsung agar ASN lebih disiplin dan bertanggung jawab.

⁵ Rivai, Veithzal dan Sagala Ela Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ke Parktik*. Jakarta: PT Raja Garafindo

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan di atas, maka penulis mengemukakan beberapa rumusan masalah yaitu :

1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan langsung dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP2KB) Provinsi Sulawesi Tengah?
2. Bagaimana pelaksanaan pengawasan tidak langsung dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP2KB) Provinsi Sulawesi Tengah?

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang melakukan wawancara informan yang mempunyai kompetensi tentang obyek penelitian.. Pendekatan secara kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia.⁶ Penelitian dilaksanakan di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah. Dengan waktu penelitian dilaksanakan selama Sembilan Puluh hari yaitu bulan Juli sampai September 2025.

⁶ Simangunsong, Fernandes. 2016. *Metodologi Penelitian Pemerintahan* Bandung: Alfabeta.

D. PEMBAHASAN

Gambaran Umum Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah

Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah dibentuk pada tahun 2017 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah Nomor 8 Tahun 2016. Dinas ini merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki tugas membantu Gubernur dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengendalian penduduk, keluarga berencana, serta ketahanan dan kesejahteraan keluarga. Dalam melaksanakan tugasnya, Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretariat, bidang-bidang teknis, serta kelompok jabatan fungsional. Struktur organisasi tersebut mendukung pelaksanaan fungsi pengawasan internal, khususnya dalam pembinaan dan pengendalian disiplin kerja Aparatur Sipil Negara.

Sesuai Peraturan Gubernur Nomor 57 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana mempunyai Tugas melakukan Koordinasi, Fasilitasi, Pemantauan dan Evaluasi dalam rangka Perumusan Kebijakan terhadap Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang meliputi, Pengendalian dan Evaluasi, Serta bagian Data dan Pelaporan

1. Analisis Pelaksanaan Pengawasan Langsung dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah

Disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu unsur penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi pemerintahan, termasuk pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP2KB) Provinsi Sulawesi Tengah. Sebagai perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pengendalian penduduk dan penyelenggaraan program keluarga berencana, DP2KB dituntut untuk memiliki ASN yang disiplin, profesional, dan bertanggung jawab. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja ASN adalah melalui pelaksanaan pengawasan langsung oleh pimpinan.⁷

Pengawasan langsung merupakan bentuk pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahan di lingkungan kerja. Pada DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah, pengawasan langsung dilaksanakan oleh kepala dinas, sekretaris dinas, serta para kepala bidang dan kepala subbagian sesuai dengan struktur organisasi dan pembagian tugas. Pengawasan ini mencakup pemantauan kehadiran ASN, kepatuhan terhadap jam kerja, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, serta perilaku kerja sehari-hari ASN di lingkungan kantor. Pelaksanaan pengawasan langsung di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah dilakukan melalui beberapa mekanisme, antara lain pemantauan kehadiran ASN setiap hari kerja, pengecekan langsung terhadap aktivitas pegawai selama jam kerja, serta evaluasi kinerja secara berkala. Kehadiran pimpinan di lingkungan kerja, baik melalui kunjungan ke ruang kerja pegawai maupun pelaksanaan rapat rutin, menjadi sarana efektif untuk

⁷ Terry, dan Leslie. 2010, *Dasar-Dasar Manajemen*, edisi bahasa Indonesia, Cetakan ketigabelas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta

memastikan bahwa ASN menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengawasan semacam ini memberikan sinyal yang jelas bahwa disiplin kerja merupakan hal yang penting dan menjadi perhatian serius pimpinan.⁸

Pengawasan langsung juga berperan sebagai sarana pembinaan bagi ASN di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah. Dalam pelaksanaannya, pimpinan tidak hanya berfokus pada pencarian kesalahan atau pelanggaran disiplin, tetapi juga memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi kepada pegawai. Apabila ditemukan ASN yang kurang disiplin, pimpinan memberikan teguran secara langsung dan proporsional, disertai dengan penjelasan mengenai pentingnya disiplin kerja dalam mendukung kelancaran pelaksanaan program pengendalian penduduk dan keluarga berencana. Pendekatan pembinaan ini dinilai lebih efektif dalam menumbuhkan kesadaran disiplin dibandingkan dengan penerapan sanksi semata.

Selain itu, pengawasan langsung di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah juga mendorong terjadinya komunikasi yang lebih terbuka antara pimpinan dan ASN. Melalui interaksi langsung, pimpinan dapat mengetahui kendala yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas, baik yang bersifat administratif maupun teknis. Dengan demikian, pengawasan langsung tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan koordinasi dan kerja sama antarpegawai. Kondisi ini secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan disiplin kerja, karena ASN merasa diperhatikan dan didukung dalam menjalankan tugasnya.

⁸ Amiruddin. (2017). Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal "Gempa Kampus,"* 12, No. 2(April), 67–73.

Dalam konteks peningkatan disiplin kerja, pengawasan langsung memberikan dampak positif terhadap kepatuhan ASN terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku. ASN di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah menjadi lebih tertib dalam mematuhi jam kerja, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta menjaga etika dan sikap kerja. Disiplin kerja yang meningkat ini berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik, khususnya dalam pelaksanaan program-program kependudukan dan keluarga berencana yang membutuhkan ketepatan waktu, koordinasi yang baik, dan komitmen tinggi dari seluruh ASN.

Namun demikian, pelaksanaan pengawasan langsung di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah masih menghadapi beberapa kendala. Salah satu kendala yang dihadapi adalah keterbatasan waktu pimpinan untuk melakukan pengawasan secara menyeluruh, mengingat banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Selain itu, masih terdapat ASN yang memandang pengawasan sebagai bentuk kontrol semata, sehingga belum sepenuhnya memahami pengawasan sebagai bagian dari proses pembinaan dan peningkatan kinerja. Kondisi ini dapat mempengaruhi efektivitas pengawasan langsung apabila tidak dikelola dengan baik.⁹

Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengawasan langsung. Pimpinan di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah perlu menerapkan pengawasan secara konsisten, adil, dan objektif, serta mengedepankan pendekatan persuasif dan edukatif. Selain itu, keteladanan pimpinan dalam hal disiplin kerja menjadi faktor yang sangat penting. Pimpinan yang

⁹ Yusuf, A. R. (2024). Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Kementerian Agama. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Ilmu Sosial Dan Politik (J-EMSPOL)*, 1(3), 128–138.

hadir tepat waktu, mematuhi aturan, dan menunjukkan etos kerja yang tinggi akan menjadi contoh nyata bagi ASN, sehingga mendorong terbentuknya budaya kerja yang disiplin dan profesional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan langsung memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja ASN pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah. Pengawasan langsung yang dilaksanakan secara berkesinambungan dan berorientasi pada pembinaan mampu meningkatkan kepatuhan ASN terhadap peraturan, menumbuhkan kesadaran disiplin, serta mendorong peningkatan kinerja organisasi. Pada akhirnya, peningkatan disiplin kerja ASN melalui pengawasan langsung akan mendukung terwujudnya pelayanan publik yang lebih berkualitas dan pencapaian tujuan pembangunan di bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana di Provinsi Sulawesi Tengah.¹⁰

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Penelitian Farrah Della dkk, 2025 yang menemukan bahwa pengawasan internal memiliki peran penting dalam meningkatkan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Kabupaten Bojonegoro, khususnya melalui penerapan Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) Manajemen Aparatur Sipil Negara. Namun demikian, temuan penelitian tersebut juga mengungkap bahwa meskipun pengawasan internal telah dijalankan secara maksimal, pelanggaran disiplin kerja masih tetap terjadi, terutama terkait ketidakpatuhan terhadap absensi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengawasan internal yang kuat secara struktural belum sepenuhnya menjamin terbentuknya disiplin kerja ASN secara optimal.

¹⁰ Safira, F. Della, & Prasetyo, K. T. (2025). Pengawasan Internal Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Kabupaten Bojonegoro. *JIAN (Jurnal Ilmiah ...)*, 9(1), 168–177.

2. Analisis Pelaksanaan Pengawasan Tidak Langsung dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah

Disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP2KB) Provinsi Sulawesi Tengah, disiplin kerja ASN memiliki arti strategis karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan program kependudukan dan keluarga berencana yang menuntut ketepatan waktu, ketelitian administrasi, serta komitmen kerja yang berkelanjutan. Dalam rangka meningkatkan disiplin kerja ASN, pengawasan menjadi salah satu fungsi manajemen yang tidak dapat diabaikan. Selain pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung juga memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan sikap kerja ASN.¹¹

Pengawasan tidak langsung merupakan bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan tanpa harus berhadapan langsung dengan bawahan, melainkan melalui laporan tertulis, dokumen administrasi, sistem informasi kepegawaian, serta evaluasi hasil kerja. Dalam konteks manajemen publik, pengawasan tidak langsung berfungsi sebagai mekanisme kontrol formal yang menekankan pada kepatuhan terhadap prosedur, pencapaian target, dan akuntabilitas kinerja. Pada DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah, pengawasan tidak langsung diterapkan melalui berbagai instrumen, seperti laporan kehadiran, laporan kinerja bulanan, penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), serta pemanfaatan sistem absensi elektronik.

¹¹ Indra Iman, dan Siswandi. 2009, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, Edisi Kedua, Penerbit: Mitra Wicana Media, Jakarta

Berdasarkan hasil analisis, pelaksanaan pengawasan tidak langsung di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah berkontribusi dalam meningkatkan disiplin kerja ASN, terutama dalam aspek administratif dan formal. Melalui sistem pelaporan dan dokumentasi yang terstruktur, pimpinan dapat memantau tingkat kehadiran ASN, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta capaian kinerja masing-masing pegawai. Pengawasan tidak langsung ini memberikan dasar objektif bagi pimpinan untuk menilai disiplin kerja ASN tanpa harus selalu melakukan pengawasan langsung di lapangan.¹²

Penggunaan sistem absensi dan laporan kinerja sebagai instrumen pengawasan tidak langsung memberikan dampak terhadap perilaku ASN. ASN cenderung lebih patuh terhadap jam kerja dan lebih tertib dalam menyelesaikan tugas karena setiap aktivitas kerja tercatat dan dievaluasi secara periodik. Dalam perspektif teori pengawasan, kondisi ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak langsung mampu menciptakan disiplin kerja yang bersifat struktural, yaitu disiplin yang terbentuk karena adanya sistem dan mekanisme pengendalian yang jelas.

Namun demikian, analisis menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan tidak langsung dalam meningkatkan disiplin kerja ASN di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah masih memiliki keterbatasan. Salah satu keterbatasan utama adalah kecenderungan ASN untuk memandang pengawasan tidak langsung sebagai kewajiban administratif semata. Dalam praktiknya, sebagian ASN lebih berorientasi pada pemenuhan laporan dan indikator formal, tanpa diiringi dengan peningkatan kualitas kerja yang substantif. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak langsung lebih efektif dalam membentuk disiplin administratif dibandingkan dengan disiplin kerja yang bersifat intrinsik.

¹² Kountur, Ronny. 2009. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta : Percetakan Buana Printing

Selain itu, pengawasan tidak langsung sangat bergantung pada keakuratan dan kejujuran data yang dilaporkan. Apabila laporan kinerja dan kehadiran tidak mencerminkan kondisi kerja yang sebenarnya, maka fungsi pengawasan menjadi kurang optimal. Dalam konteks DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah, tantangan ini dapat muncul apabila sistem pengawasan tidak diimbangi dengan budaya integritas dan tanggung jawab ASN. Oleh karena itu, pengawasan tidak langsung memerlukan dukungan nilai-nilai etika dan profesionalisme agar dapat berjalan secara efektif.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa pengawasan tidak langsung memiliki keunggulan dari sisi efisiensi. Dibandingkan dengan pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung memungkinkan pimpinan untuk mengawasi ASN dalam jumlah besar dengan waktu dan sumber daya yang lebih terbatas. Hal ini menjadi relevan mengingat pimpinan di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah memiliki beban tugas yang cukup kompleks, baik dalam aspek administratif maupun koordinasi lintas sektor. Dengan demikian, pengawasan tidak langsung menjadi alternatif strategis dalam memastikan disiplin kerja ASN tetap terjaga.¹³

Meskipun demikian, pengawasan tidak langsung memiliki keterbatasan dalam membentuk kedisiplinan yang bersifat perilaku dan etika kerja. Disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kehadiran dan penyelesaian tugas, tetapi juga mencakup sikap, tanggung jawab, dan komitmen ASN terhadap organisasi. Aspek-aspek ini sulit diukur secara akurat melalui laporan tertulis semata. Oleh karena itu, pengawasan tidak langsung cenderung kurang efektif apabila diterapkan secara terpisah tanpa dukungan pengawasan langsung dan pembinaan personal.

¹³ Terry, dan Leslie. 2010, *Dasar-Dasar Manajemen*, edisi bahasa Indonesia, Cetakan ketigabelas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta

Dalam kaitannya dengan peningkatan disiplin kerja ASN, pengawasan tidak langsung di DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah berperan sebagai alat kontrol formal yang mendukung konsistensi penerapan aturan. Dengan adanya standar pelaporan dan evaluasi kinerja, ASN memiliki pedoman yang jelas mengenai kewajiban dan target kerja yang harus dipenuhi. Kejelasan ini membantu mengurangi ambiguitas dalam pelaksanaan tugas dan mendorong ASN untuk bekerja lebih tertib dan terencana.

Namun, hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengawasan tidak langsung perlu dioptimalkan melalui peningkatan kualitas evaluasi dan tindak lanjut. Evaluasi terhadap laporan kinerja dan disiplin kerja ASN harus dilakukan secara objektif dan berkelanjutan, serta diikuti dengan umpan balik yang konstruktif. Tanpa adanya tindak lanjut yang jelas, pengawasan tidak langsung berpotensi menjadi formalitas administratif yang kurang berdampak pada perubahan perilaku ASN.¹⁴

Dalam perspektif manajemen ASN, pengawasan tidak langsung seharusnya diintegrasikan dengan sistem penghargaan dan sanksi. ASN yang menunjukkan disiplin kerja dan kinerja yang baik berdasarkan hasil pengawasan tidak langsung perlu diberikan apresiasi, baik dalam bentuk penilaian kinerja yang baik maupun kesempatan pengembangan karier. Sebaliknya, ASN yang menunjukkan tingkat disiplin kerja yang rendah perlu diberikan pembinaan atau sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Integrasi ini penting agar pengawasan tidak langsung memiliki daya dorong yang nyata terhadap peningkatan disiplin kerja.

¹⁴ Yusuf, A.M. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta : Prenadamedia Group.

Berdasarkan keseluruhan analisis, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan tidak langsung memiliki peran yang cukup signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja ASN pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah, khususnya dalam aspek disiplin administratif dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Namun, pengawasan tidak langsung belum sepenuhnya mampu membentuk disiplin kerja yang bersifat substantif dan berkelanjutan apabila tidak didukung oleh pengawasan langsung, pembinaan kepemimpinan, serta budaya kerja yang berorientasi pada integritas dan kinerja.¹⁵

Oleh karena itu, pengawasan tidak langsung perlu diposisikan sebagai bagian integral dari sistem pengawasan yang komprehensif. Sinergi antara pengawasan tidak langsung dan pengawasan langsung akan menghasilkan pengendalian yang lebih efektif dalam meningkatkan disiplin kerja ASN. Dengan pendekatan tersebut, DP2KB Provinsi Sulawesi Tengah diharapkan mampu mewujudkan ASN yang tidak hanya disiplin secara administratif, tetapi juga memiliki etos kerja, tanggung jawab, dan profesionalisme yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Hasil Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdurahman Yusuf (2024), judul i Peran Pengawasan dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Agama Kabupaten Bone. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawasan memiliki peranan strategis dalam membentuk dan meningkatkan disiplin kerja ASN. Pengawasan dinilai efektif apabila pimpinan tidak hanya berperan sebagai pemberi perintah, tetapi juga

¹⁵ Fitriansyah, F., Yusuarsono, Y., & Imanda, A. (2021). The Process of Supervision of Human Resources in Improving Work Discipline for Civil Servants (Study at the Berkas Village Office, Teluk Segara District, Bengkulu City). *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 1(1), 21–26

terlibat secara langsung sebagai pelaku utama dalam pengawasan melekat (waskat). Keterlibatan pimpinan tersebut terbukti mampu mendorong kepatuhan ASN terhadap peraturan kedisiplinan, terutama dalam aspek kehadiran, ketepatan waktu, dan pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Namun demikian, hasil penelitian ini juga mengungkap bahwa tingkat disiplin ASN di Kementerian Agama Kabupaten Bone Bolango masih belum optimal. Kondisi tersebut bukan disebabkan oleh ketiadaan sistem pengawasan, melainkan oleh keterbatasan pemahaman pimpinan terhadap konsep, prinsip, dan teknik pengawasan, sehingga pengawasan yang dilakukan cenderung bersifat administratif dan belum menyentuh aspek pembinaan serta pengendalian secara berkelanjutan. Temuan ini relevan dengan penelitian ini, yang sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan menegaskan pentingnya peran pimpinan dalam efektivitas pengawasan internal sebagai faktor penentu peningkatan disiplin kerja ASN.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah, maka kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

- 1 Pelaksanaan pengawasan langsung memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah. Melalui kehadiran pimpinan secara langsung di lingkungan kerja, pengawasan ini mampu mendorong kepatuhan ASN terhadap jam kerja, aturan

kedinasan, serta pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pengawasan langsung juga berfungsi sebagai sarana pembinaan, karena memungkinkan pimpinan memberikan arahan, teguran, dan bimbingan secara langsung terhadap ASN yang menunjukkan perilaku kurang disiplin.

- 2 Pelaksanaan pengawasan tidak langsung berperan dalam meningkatkan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah, terutama dalam aspek disiplin administratif dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Melalui mekanisme pelaporan, penilaian kinerja, dan sistem kehadiran, pengawasan tidak langsung membantu pimpinan memantau pelaksanaan tugas ASN secara lebih terstruktur dan objektif. Namun demikian, pengawasan tidak langsung cenderung lebih efektif dalam membentuk disiplin yang bersifat formal dan belum sepenuhnya mampu menumbuhkan disiplin kerja yang bersifat substantif apabila tidak didukung oleh pembinaan dan pengawasan langsung. Oleh karena itu, pengawasan tidak langsung perlu dilaksanakan secara konsisten dan diintegrasikan dengan sistem evaluasi, penghargaan, dan sanksi agar dapat memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan disiplin kerja ASN di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah.

F. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti menyarankan saran sebagai berikut:

- 1 Kepala Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah perlu melaksanakan pengawasan langsung secara konsisten dan terjadwal dengan menekankan keteladanan disiplin kerja. Kehadiran pimpinan dalam memantau kehadiran, aktivitas kerja, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas ASN, disertai dengan pemberian teguran dan pembinaan secara langsung, objektif, dan proporsional, diharapkan mampu meningkatkan kepatuhan dan tanggung jawab ASN dalam melaksanakan tugasnya.
- 2 Pelaksanaan pengawasan langsung perlu diintegrasikan dengan sistem evaluasi kinerja agar tidak hanya berfokus pada aspek kehadiran, tetapi juga pada kualitas hasil kerja ASN. Sinergi antara pengawasan langsung dan penilaian kinerja akan mendorong peningkatan disiplin kerja yang berkelanjutan serta mendukung terwujudnya profesionalisme ASN di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah.
- 3 Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Provinsi Sulawesi Tengah perlu mengoptimalkan pengawasan tidak langsung melalui sistem pelaporan kinerja, absensi elektronik, dan evalua rutin secara objektif dan berkelanjutan agar disiplin kerja ASN dapat terpantau secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

ARTIKEL

- Amiruddin. (2017). Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal "Gempa Kampus,"* 12, No. 2 (April), 67–73.
- Bonggasau, E. (2023). Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Melekat pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Sosial Dan Administrasi Publik,* 1(2), 13–27.
- Fitriansyah, F., Yusuwarsono, Y., & Imanda, A. (2021). The Process of Supervision of Human Resources in Improving Work Discipline for Civil Servants (Study at the Berkas Village Office, Teluk Segara District, Bengkulu City). *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora,* 1(1), 21–26.
- Safira, F. Della, & Prasetyo, K. T. (2025). Pengawasan Internal Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air Kabupaten Bojonegoro.
- Suratman, B. (2019). *Jurnal Noken* , Volume 4 (1) Halaman 23-33
2018. *Noken,* 4(1), 23–33.
- Yusuf, A. R. (2024). Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Kementerian Agama. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Ilmu Sosial Dan Politik (J-EMSPOL),* 1(3), 128–138.

Buku

- Anwar, Saiful, 2004, *Sendi-Sendi Hukum Administrasi Negara*, Glora Madani Press.
- Aritonang Lerbin R. 2005. *Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan*

- Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Brantas, 2009. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Dessler. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Kesepuluh Jilid 2, Indeks, Jakarta
- Fathoni, Abdurrahmat. 2009. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Griffin. Risky.2000, *Manajemen*. Edisi 2. Jakarta : Erlangga.
- Hasibuan,Melayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Cetakan Keenam Belas Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Halsey D. G. 2008, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, Rineke Cipta, Jakarta.
- Handayaniingrat, Soewarno. 1997. *Studi Administrasi dan Manajemen* Jakarta: Gunung Agung.
- Indra Iman, dan Siswandi. 2009, *Aplikasi Manajemen Perusahaan*, Edisi Kedua, Penerbit : Mitra Wicana Media, Jakarta.
- Juhir, dan Situmorang. 1994, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*, Rineka Cipta, Yogyakarta
- Kountur, Ronny. 2009. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta : Percetakan Buana Printing.
- Manullang. 2006, *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Miles, Matheaw B. dan Huberman A. Micheal. dan Saldana (2014),*Analisis Data Kualitatif a Methonds Saurcebook*, Edisi 3. USA : Sage,Publications, Terjemahan Tjejtep Rohendi Rohidi (Ui-press(ed.)). S
- Nawawi. Handari, 1994. *Pengawasan Melekat Dilingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Erlangga,
- Rivai, Veithzal dan Sagala Ela Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ke Parktik*. Jakarta: PT Raja Garafindo

- Saefullah, dan Erni. 2005, *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit : Prenada Media Jakarta
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sarwoto. 2010, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Cetakan Keenambelas, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta
- Saydam, Gouzali. 1993. *Soal Jawab Manajemen dan Kepemimpinan* Jakarta: Djambatan.
- Simbolon, Maringan. 2007, *Dasar-Dasar dan administrasi Manajemen* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian P Sondang. 2007. *Fungsi Manajerial*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Simangunsong, Fernandes. 2016. *Metodologi Penelitian Pemerintahan* Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Subekti Heru, 2008. *Ilmu Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta: Mentari Press
- Sugiyono. 2015. *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Cetakan kesebelas,Alfabeta. Bandung
- Terry, dan Leslie. 2010, *Dasar-Dasar Manajemen*, edisi bahasa Indonesia, Cetakan ketigabelas, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Yusuf, A.M. 2014. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta : Prenadamedia Group.