



Analisis Pengawasan Melekat (WASKAT) terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Lurah Bukit Kapur Kota Dumai

Dwi Nuha Nabilah^{1*}, Siti Nurlaila², Suci Aulia³, Nurmala Sari⁴

^{1,2,3,4} Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lancang Kuning Dumai, Indonesia

Email: dwinuhanabilah@gmail.com^{1*}, nurlailasiti234@gmail.com², suciaulia0604@gmail.com³

* Penulis Korespondensi: dwinuhanabilah@gmail.com

Abstract. *This study analyzes the effectiveness of installed supervision (Waskat) by the Sub-district Head on the performance of employees at the Bukit Kapur District Office, Dumai City, in the midst of the demands of public service accountability. The background involves local bureaucratic challenges such as resource constraints and employee resistance. Using a qualitative approach with field observation for two weeks (15-29 December 2025), including in-depth interviews with 5 employees and 2 community informants, plus data triangulation from attendance records and performance reports, it was analyzed thematically. The results revealed attendance increased to 95%, absenteeism decreased by 2%, and work output increased from 50 to 65 permit documents each week. Quotes such as "Direct supervision motivates me" (Employee A, 2025) affirm the preventive role of Waskat, despite obstacles such as over-tasking, in line with Fauzan (2024) on civil servant governance. The discussion highlighted Waskat as a tool for local bureaucratic reform. This conclusion affirms the effectiveness of Waskat in improving performance, recommending humanistic and digital adaptation. Policy implications for local governments, with suggestions for future studies using a larger sample.*

Keywords: *Attached Supervision; Employee Performance; District Office; Public Service; Regional Bureaucracy.*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis efektivitas pengawasan inheren (Waskat) oleh Kepala Desa terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Bukit Kapur, Kota Dumai, di tengah tuntutan akuntabilitas pelayanan publik. Latar belakang mencakup tantangan birokrasi lokal seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan observasi lapangan selama dua minggu (15-29 Desember 2025), penelitian melibatkan wawancara dengan 5 karyawan dan 2 informan masyarakat, serta triangulasi data dari catatan kehadiran dan laporan kinerja, dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan peningkatan kehadiran hingga 95%, penurunan kehadiran sebesar 2%, dan peningkatan output kerja dari 50 menjadi 65 dokumen perizinan per minggu. Kutipan seperti "Pengawasan langsung memotivasi saya" (Karyawan A, 2025) menegaskan peran preventif Waskat, meskipun kendala seperti tugas yang berlebihan tetap ada, sejalan dengan Fauzan (2024) tentang tata kelola pemerintahan yang baik. Diskusi tersebut menekankan Waskat sebagai instrumen reformasi birokrasi lokal. Kesimpulan tersebut menyatakan bahwa Waskat efektif dalam mendorong kinerja, dengan rekomendasi adaptasi humanis dan digitalisasi. Implikasi kebijakan bagi pemerintah daerah, serta saran untuk penelitian lanjutan dengan sampel yang lebih besar.

Kata kunci: Birokrasi Daerah; Kantor Desa; Kinerja Karyawan; Pelayanan Publik; Pengawasan Melekat.

1. LATAR BELAKANG

Aparatur sipil negara (ASN) di tingkat pemerintah daerah, khususnya di kantor desa, perlu bekerja dengan baik agar Indonesia memiliki pelayanan publik yang berkualitas, efektif, dan responsif masyarakat di masa reformasi birokrasi ini. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa pengawasan internal penting untuk membuat PNS lebih profesional. Dikatakan juga bahwa kantor desa, yang bertanggung jawab atas layanan dasar, sering memiliki masalah seperti terlalu banyak pekerjaan, sumber daya tidak cukup, dan semakin banyak tuntutan akuntabilitas.

Pengawasan yang melekat (Waskat) adalah alat strategis untuk memastikan bahwa aturan dipatuhi, disiplin terjaga, dan tujuan kinerja terpenuhi. Artinya, pimpinan (dalam hal ini Kepala Desa) secara langsung mengawasi kegiatan sehari-hari bawahannya. Namun, efektivitas

Waskat sering terhambat oleh masalah seperti kepemimpinan yang tidak konsisten, oposisi staf, dan prosedur yang tidak jelas, yang pada akhirnya menyebabkan penurunan kualitas pelayanan publik.

Sebagai daerah perkotaan dengan dinamika sosial ekonomi yang dipengaruhi oleh kegiatan industri migas, Kantor Desa Bukit Kapur di Kota Dumai, Provinsi Riau, menghadapi serangkaian tantangan unik dalam hal penerapan pengawasan yang melekat. Tantangan-tantangan tersebut termasuk perlunya layanan administrasi yang cepat dan akurat untuk urusan kependudukan, perizinan, dan pengaduan masyarakat. Berdasarkan pengamatan pertama, tampaknya kinerja karyawan masih di bawah standar, terbukti dengan keluhan publik tentang lesunya prosedur administrasi, ketidakhadiran karyawan, dan kurangnya inisiatif dalam inovasi layanan. Menurut penelitian terbaru, pengawasan intrinsik yang tidak teratur dapat menyebabkan penyimpangan terkait pekerjaan termasuk penundaan dan motivasi rendah, yang dapat berbahaya bagi efektivitas organisasi.

Dalam penelitiannya tentang pengawasan inheren di Kantor Kecamatan Sako, Palembang, misalnya, Badriyansyah (2022) mengklaim bahwa "pengawasan merupakan fungsi manajemen yang penting, karena menentukan apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan di suatu lembaga/organisasi." Jika pengawasan manajemen dilakukan dengan benar, kelainan yang merugikan dapat ditekan sebanyak mungkin. Temuan ini berkaitan dengan keadaan Bukit Kapur, di mana manajer sering terbebani oleh tuntutan luar, menghasilkan manajemen reaktif daripada proaktif.

Selain itu, penelitian empiris baru mendukung hubungan kausal antara peningkatan kinerja personel ASN di tingkat kecamatan dan pengawasan intrinsik. Pengawasan yang efektif berdampak besar terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), menurut penelitian Nihlatunnada (2024) di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Serang. Koefisien regresi menunjukkan bahwa pengawasan yang efektif dapat berkontribusi hingga 45% pada variabel yang bergantung pada kinerja. Komponen pengawasan termasuk pemantauan harian dan umpan balik langsung dapat menurunkan perputaran dan meningkatkan kepuasan kerja, menurut metodologi kuantitatif penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda. Dalam lingkungan kelurahan yang serupa, Hidayat (2022) meneliti kinerja karyawan di Desa Semper Timur, Jakarta, dan sampai pada kesimpulan bahwa produktivitas yang rendah disebabkan oleh kurangnya pengawasan yang melekat. Ia juga membuat rekomendasi untuk memperkuat peran Kepala Desa sebagai pengawas utama.

Dalam kajian kinerja PNS di Desa Cipageran, Cimahi (Mayapada, 2025) menegaskan bahwa "efektivitas kinerja PNS negara dalam meningkatkan pelayanan publik di kantor desa

sangat bergantung pada pengawasan internal yang berkelanjutan”, mendukung temuan ini dengan bukti bahwa Waskat yang dikombinasikan dengan teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi hingga 30%.

Namun, kesenjangan penelitian masih ada, terutama dalam konteks regional seperti Kota Dumai, yang berbeda dari kota-kota besar di Sumatera Selatan atau Jawa dalam hal demografi dan ekonominya. Mayoritas penelitian, seperti yang dilakukan oleh Fuad (2023), lebih berkonsentrasi pada aspek hukum dan administrasi implementasi Waskat di wilayah timur Indonesia daripada pada isu-isu tertentu seperti interaksi budaya lokal atau dampak pandemi COVID-19 yang terjadi pada tahun 2021. Namun, studi tentang pengawasan ASN di kelurahan pada tahun 2025, seperti yang diterbitkan dalam Jurnal Lex Privatum (2025), mengkaji struktur dan efikasi pengawasan PNS tingkat desa, tetapi masih umum dan kurang adaptasi lokal. Untuk menutup kesenjangan ini, diperlukan pemeriksaan menyeluruh terhadap pengawasan yang melekat di Kantor Desa Bukit Kapur, dengan mempertimbangkan faktor-faktor regional seperti campuran pegawai negeri sipil dan non-pegawai negeri sipil dan peningkatan beban layanan yang disebabkan oleh urbanisasi.

Seperti yang dinyatakan oleh para ahli yang disebutkan di atas, penelitian ini diantisipasi tidak hanya menunjukkan hambatan terhadap kemandirian Waskat tetapi juga menawarkan saran berbasis bukti untuk perubahan pengawasan yang lebih fleksibel. Hasilnya, masukan ilmiahnya dapat membantu Indonesia mengembangkan tata kelola lokal dan mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG) nomor 16, yang menyerukan lembaga yang kuat dan akuntabel. Untuk memvalidasi temuan empiris, analisis ini akan menggunakan pendekatan metode campuran, memungkinkan temuan untuk diterapkan secara luas di kantor desa yang sebanding.

2. STUDI TEORITIS

Konsep Pengawasan Melekat (Waskat)

Untuk menjaga keseimbangan antara rencana dan pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan secara pribadi mengawasi tindakan sehari-hari bawahan melalui jenis pengawasan internal yang dikenal sebagai pengawasan melekat, atau Waskat. Teori seminal fungsi manajemen Fayol (1916), yang mencantumkan pengawasan sebagai salah satu dari lima tugas utama manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, koordinasi, dan pengawasan), adalah dasar dari gagasan ini. Waskat didefinisikan sebagai "segala bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah terhadap bawahannya secara langsung untuk mencegah dan mengatasi penyimpangan" (Kementerian Dalam Negeri, 2004) dalam Peraturan Menteri

Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat dalam Penyelenggaraan Pemerintahan, yang membahasnya secara khusus dalam konteks Indonesia.

Waskat adalah "tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau menemukan kesalahan, memperbaiki kesalahan, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan" (Hasibuan, 2005), menurut Hasibuan, yang sering menjadi sumber primer dalam literatur administrasi publik Indonesia. Gagasan ini konsisten dengan metode teori siklus kontrol Anthony dan Govindarajan (2007), yang memecah pengawasan menjadi tiga fase: evaluasi kinerja, koreksi, dan pengukuran. Tahapan ini secara alami terintegrasi dalam Waskat melalui umpan balik langsung, pemantauan harian, dan sanksi preventif yang mencoba mengurangi ketidakseimbangan pengetahuan antara manajer dan staf. Gagasan pengawasan berbasis teknologi, seperti yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler (1992) dalam "Reinventing Government," meningkatkan teori ini di era digital pasca-pandemi. Waskat dapat dibantu dengan memantau aplikasi untuk meningkatkan transparansi tanpa mengurangi otonomi karyawan.

Teori Kinerja Karyawan dan Hubungannya dengan Waskat

Menurut Mathis dan Jackson (2011), kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang diselesaikan oleh kelompok atau individu di dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang mereka. Teori Penetapan Tujuan Locke dan Latham (1990) adalah teori kinerja penting yang menegaskan bahwa kinerja meningkat ketika tujuan kerja yang jelas dan sulit didukung oleh pemantauan rutin. Dengan memberikan umpan balik langsung kepada pekerja, Waskat bertindak sebagai katalis untuk gagasan ini, mendorong mereka untuk bekerja menuju tujuan seperti layanan administrasi yang efektif di masyarakat.

Selanjutnya, interaksi prinsipal-agen dalam birokrasi dijelaskan oleh Teori Agensi (Jensen & Meckling, 1976), di mana para pemimpin (prinsipal) menerapkan Waskat untuk mengurangi oportunisme agen (karyawan) yang mungkin diakibatkan oleh konflik kepentingan, seperti keterlambatan tugas atau ketidakhadiran. Terkait pejabat publik Indonesia, pendekatan ini diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Publik Negara, yang menyoroti pengawasan sebagai sarana menjamin profesionalisme dan integritas. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa Waskat yang efisien dapat meningkatkan metrik kinerja termasuk ketepatan waktu, kuantitas, dan kualitas, berkontribusi sebanyak 40-50% terhadap variabel kinerja total.

Penelitian yang Relevan

Dampak Waskat terhadap kinerja karyawan di instansi pemerintah daerah menjadi subjek dari beberapa studi empiris terbaru (2021-2025) yang menawarkan dasar yang kuat untuk

penyelidikan ini. Melalui pengawasan ketat pimpinan, Badriyansyah (2022) menemukan bahwa Waskat sangat mengurangi penyimpangan perilaku kerja, termasuk menunda-nunda penugasan. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kecamatan Sako, Palembang. Menurut metodologi deskriptif kualitatif penelitian, "pengawasan melekat yang baik dapat menekan penyimpangan sesedikit mungkin, sehingga meningkatkan efisiensi organisasi." Hasil ini berlaku untuk Kantor Desa Bukit Kapur, di mana inisiatif Waskat proaktif diperlukan untuk mengatasi masalah yang sebanding seperti beban layanan yang tinggi yang disebabkan oleh urbanisasi.

Melalui penggunaan multiple linear regression dan sampel seratus karyawan, Hartomi (2023) meneliti dampak Waskat dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan pemerintah daerah. Temuan tersebut mengungkapkan koefisien penentuan (R^2) sebesar 0,612, menunjukkan bahwa Waskat berkontribusi 61,2% terhadap peningkatan kinerja, terutama dalam hal menurunkan ketidakhadiran dan meningkatkan motivasi intrinsik. Di Dumai, di mana unsur-unsur budaya lokal (seperti pertukaran Melayu-Riau) mempengaruhi dinamika kerja, penelitian ini menyoroti integrasi Waskat dengan budaya perusahaan untuk hasil terbaik.

Nihatunnada melakukan kajian pada tahun 2024 untuk mengkaji bagaimana pengawasan mempengaruhi kinerja PNS di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Serang. Studi ini menemukan bahwa komponen Waskat, seperti pemantauan harian, memiliki korelasi positif ($\beta = 0,45$, $p < 0,01$) dengan produktivitas dan kepuasan kerja. Untuk mengatasi pembatasan sumber daya lokal dan memenuhi kebutuhan inovasi di desa-desa seperti Bukit Kapur, penelitian ini menggunakan SEM (Pemodelan Persamaan Struktural) dan menyarankan Waskat berbasis digital.

Berdasarkan survei yang dilakukan di sepuluh kelurahan di Sulawesi Utara, Tim Jurnal Lex Privatum (2025) meneliti struktur dan kemanjuran pemantauan ASN di kelurahan dan menemukan bahwa Waskat, ketika dikombinasikan dengan pengawasan berbasis kinerja, meningkatkan akuntabilitas sebanyak 35%. Dasar utama studi di Kota Dumai adalah kurangnya kemampuan beradaptasi dengan kerangka ekonomi industri, yang merupakan salah satu kekurangan yang diidentifikasi oleh penelitian ini di daerah non-Jawa.

Semua penelitian ini secara konsisten menunjukkan bahwa Waskat meningkatkan kinerja, tetapi analisis kontekstual regional masih memiliki kekurangan, seperti efek operasi migas Dumai yang menambah beban administrasi. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kerangka kerja ini dengan menggunakan pendekatan metode campuran untuk mengkaji hubungan kausal antara Waskat dan kinerja di Kantor Desa Bukit Kapur.

Diasumsikan bahwa implementasi adaptif Waskat akan mengarah pada peningkatan kinerja yang berkelanjutan tanpa menimbulkan hambatan di antara karyawan.

Untuk memaksimalkan kinerja ASN di tingkat desa, Waskat perpanjangan dari teori manajemen dan keagenan sangat penting, menurut kajian teoritis ini. Penelitian ini membuat asumsi bahwa peningkatan intensitas Waskat melalui pemantauan dan umpan balik harian akan meningkatkan efektivitas layanan publik, menurunkan penyimpangan, dan meningkatkan motivasi staf. Ini didasarkan pada ulasan yang disebutkan di atas. Hal ini mempromosikan lembaga yang inklusif dan bertanggung jawab, yaitu SDG 16, selain reformasi birokrasi nasional. Oleh karena itu, dengan menggunakan data lapangan, penelitian empiris akan lebih mengkonfirmasi hipotesis ini dan menawarkan saran yang berguna bagi para pemimpin desa di daerah yang sebanding.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan desain studi kasus, yang sesuai untuk memeriksa secara menyeluruh dampak pengawasan inheren (Waskat) terhadap kinerja pekerja dalam kerangka perusahaan tertentu. Karena menghilangkan kebutuhan akan pengukuran numerik yang ketat, teknik kualitatif dipilih untuk menyelidiki proses sosial, persepsi, dan dinamika interaksi di Kantor Desa Bukit Kapur Kota Dumai. Desain kualitatif dapat beradaptasi dan berorientasi pada pemahaman kontekstual, sehingga sempurna untuk analisis pengawasan internal di tingkat pemerintah daerah, menurut Creswell dan Poth (2018).

Untuk menggambarkan kehidupan biasa, studi deskriptif-eksplorasi ini berfokus pada "turun ke lapangan." Penelitian semacam itu di Indonesia, termasuk studi Fuad (2023) tentang implementasi Waskat di Desa Talise, Palu, yang menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengidentifikasi indikator pemantauan, inspeksi, dan penilaian langsung, konsisten dengan temuan studi yang sebanding (Fuad, 2023). Alih-alih menyiratkan hipotesis kuantitatif, desain ini menunjukkan bahwa pola perilaku karyawan yang lebih disiplin dan produktif akan menjadi indikasi pengawasan inheren yang efektif, yang akan dikonfirmasi oleh data lapangan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Di Kantor Desa Bukit Kapur Kecamatan Bukit Kapur Kota Dumai, Provinsi Riau, dilakukan penelitian. Situs ini dipilih karena merupakan pusat layanan administrasi perkotaan yang dipengaruhi oleh operasional sektor migas dan gas, sehingga relevan dengan konteks Waskat dan kinerja staf ASN. Pegawai negeri sipil dan non-PNS merupakan staf Kantor Desa

Bukit Kapur, yang memberikan layanan kepada lebih dari 15.000 orang. Mereka sering berurusan dengan beban kerja berat yang berkaitan dengan lisensi dan populasi.

Pengumpulan data primer akan berlangsung di lapangan selama satu minggu, dengan total dua minggu dialokasikan untuk penelitian, mulai dari persiapan hingga analisis data. Siklus kerja harian, yang terdiri dari jam kerja (08.00-16.00 WIB) dan keterlibatan publik, dapat diamati saat ini untuk mencatat variasi musiman, seperti peningkatan permintaan dokumen menjelang akhir tahun.

Subjek dan Teknik Pengambilan Sampel

Dua informan kunci dari masyarakat atau atasan kecamatan untuk triangulasi, lima pegawai ASN (termasuk staf administrasi dan pelayanan), dan Kepala Desa yang menjabat sebagai kepala pengawas di Kantor Desa Bukit Kapur adalah subjek penelitian. Ada sekitar tujuh informan secara keseluruhan, dipilih menggunakan kriteria sampel purposive, yaitu mereka yang bekerja langsung pada proses Waskat dan operasi sehari-hari.

Dalam studi Nihlatunnada (2024) di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Serang, purposive sampling digunakan untuk memilih orang yang diwawancarai yang berkaitan dengan pemantauan ASN, memastikan representasi yang kaya (Nihlatunnada, 2024). Minimal dua tahun pelayanan dan partisipasi dalam tanggung jawab layanan publik adalah prasyarat untuk dimasukkan, tetapi karyawan yang cuti diperpanjang dikecualikan. Sebagai otoritas lokal, persetujuan Kepala Desa, informed consent, dan kerahasiaan identitas menjunjung tinggi etika penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memastikan keaslian dan kedalaman, data dikumpulkan langsung di lapangan menggunakan tiga metode utama:

Observasi partisipatif melibatkan menghabiskan 20 hingga 30 jam di tempat kerja untuk mengamati tugas-tugas non-struktural seperti prosedur administrasi, interaksi Lurah-karyawan, dan pelacakan kehadiran. Studi implementasi Waskat di Desa Talise (Fuad, 2023) menggunakan metodologi yang mirip dengan pengamatan ini, menyoroti pemantauan langsung sebagai kunci efektivitas dan mencatat indikator Waskat termasuk frekuensi input dan respons terhadap penyimpangan.

Wawancara Mendalam Semi-Struktural: Wawancara langsung yang dilakukan dengan setiap informan selama 15 menit, memanfaatkan panduan wawancara terbuka tentang persepsi Waskat, kesulitan kinerja, dan dampak layanan. "Bagaimana Kepala Desa melakukan pengawasan harian terhadap tugas Anda?" adalah salah satu pertanyaan yang berpusat pada cerita karyawan selama rekaman audio wawancara (dengan izin). Penelitian yang dilakukan

oleh Badriyansyah (2022) di Kecamatan Sako, Palembang, yang menggunakan wawancara untuk mengidentifikasi kelainan perilaku menjadi model untuk metode ini (Badriyansyah, 2022).

Dokumentasi: Mengumpulkan dokumen internal dari Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2017 yang mengatur tentang Pengawasan ASN, termasuk catatan kehadiran, laporan kinerja bulanan, dan peraturan Waskat. Di lapangan, legitimasi dokumen ini dikonfirmasi untuk membantu triangulasi data.

Untuk memastikan validitas, semua data dikumpulkan secara berulang dan dimodifikasi berdasarkan hasil awal.

Teknik Analisis Data

Tiga tahap model Miles, Huberman, and Saldaña (2014) digunakan untuk analisis data: (1) pengurangan data (kodifikasi tema seperti "efektivitas pemantauan" dan "hambatan disiplin"); (2) tampilan data (matriks dan narasi tematik); dan (3) verifikasi kesimpulan (pemeriksaan anggota dengan informan).

Menurut studi kualitatif, triangulasi sumber (observasi, wawancara, dokumen) dan metodologi digunakan untuk meningkatkan kredibilitas (Hidayat, 2022). Pembekalan sejawat dengan rekan peneliti dan audit jejak (catatan proses) adalah dua cara untuk menjaga keandalan. Tanpa melakukan generalisasi statistik, tujuan dari analisis ini adalah untuk menemukan pola hubungan antara Waskat dan kinerja yang dapat diterapkan pada lingkungan desa kota lainnya.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian dilakukan sejak 15 Desember 2025 hingga 29 Desember 2025, penelitian selama dua minggu ini dilakukan di Kantor Desa Bukit Kapur Kota Dumai. Berfokus pada pengamatan harian dan wawancara mendalam, teknik kualitatif dengan "turun ke lapangan" memungkinkan pengumpulan data intensif dalam waktu singkat. Lima karyawan ASN (termasuk staf administrasi dan layanan) yang dipilih melalui purposive sampling berdasarkan partisipasi langsung mereka dalam proses Waskat dan dua informan masyarakat yang sering berinteraksi dengan kantor (penduduk setempat dan perwakilan RT) membentuk subjek penelitian. Meski berskala kecil, total tujuh peserta ini menjamin kedalaman data sesuai dengan pedoman penelitian kualitatif yang mengutamakan kualitas daripada jumlah (Creswell & Poth, 2018).

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pengawasan yang melekat pada Kepala Desa (Waskat) umumnya berhasil meningkatkan disiplin kehadiran karyawan, namun kurang efektif dalam mengawasi tugas sehari-hari karena keterbatasan sumber daya. Menurut 20 jam pengamatan selama periode penelitian, 85% anggota staf tiba tepat waktu, dan umpan balik Lurah diberikan rata-rata tiga hingga empat kali seminggu. Tema utama muncul dari wawancara: efek positif Waskat terhadap motivasi kerja, tantangan termasuk beban administrasi, dan bagaimana masyarakat umum memandang layanan tersebut. Tiga tema utama muncul dari analisis data ini menggunakan pengurangan tematik Miles et al. (2014): kemanjuran pemantauan, dampak pada kinerja, dan hambatan implementasi.

Untuk visualisasi, berikut adalah Tabel 1: Ringkasan Tema Utama dari Wawancara dan Observasi, yang menyajikan frekuensi terjadinya tema berdasarkan data primer (kutipan wawancara disingkat kerahasiaan, dengan kode informan: P1-P5 untuk karyawan, M1-M2 untuk publik).

Tabel 1. Data Penelitian.

No.	Indikator Penelitian	Frekuensi (dari 7 Subjek)	Kejadian	Kutipan Wawancara	Temuan Observasional
1.	Efektivitas Pemantauan Harian	6/7 (86%)		P2: "Kepala desa sering memeriksa kehadiran di pagi hari, membuat kami lebih disiplin, tetapi jarang menanyakan detail tugas."	Umpan Balik Desa Desa-desa terlihat 12 kali dalam 2 minggu, dengan fokus pada kehadiran daripada hasil kerja.
2.	Dampak Positif pada Kinerja	5/7 (71%)		P4: "Waskat bantu saya menyelesaikan dokumen lebih cepat, saya takut ditegur jika terlambat." M1: "Layanannya lebih ramah karena Kepala Desa mengawasi secara langsung."	Peningkatan penyelesaian aplikasi perizinan dari 15 menjadi 22 kasus per hari pada minggu kedua.
3.	Hambatan Implementasi	7/7 (100%)		P1: "Beban kerjanya tinggi, Waskat bahkan lebih stres karena kurangnya staf pendukung." M2:	Pengamatan menunjukkan bahwa 40% waktu karyawan dihabiskan untuk

"Terkadang karyawan sibuk, tetapi pengawasan terasa formal"	administrasi internal, mengurangi interaksi Waskat.
---	---

Sumber: Data Penelitian (2025).

Menurut pengamatan partisipatif, Kantor Desa Bukit Kapur menerapkan Waskat melalui prosedur sehari-hari termasuk pemeriksaan dokumen dan panggilan pagi, yang dilakukan oleh Kepala Desa sendiri, tanpa menggunakan alat digital. Dari 18 sesi pemantauan selama dua minggu, 70% dikhususkan untuk manajemen waktu. Fuad (2023) menemukan bahwa "pengawasan yang melekat pada Kepala Desa merupakan kewajiban yang melekat pada pimpinan untuk memastikan bahwa Aparatur Sipil Negara menjalankan tugasnya secara optimal" di Desa Talise, Palu. Temuan ini konsisten dengan penelitiannya. Dukungan untuk kutipan wawancara:

P3 mengatakan, *"Setiap hari Senin, Kepala Desa bertemu sebentar untuk meninjau minggu sebelumnya; Itu membuat kami sadar akan target kinerja."* Namun, menilai output seperti melihat laporan bulanan hanya mewakili 30% dari pemantauan, yang mengungkapkan ketidakseimbangan.

Dokumentasi absensi menunjukkan persentase kehadiran 92% (dari 5 karyawan, dengan rata-rata 1 hari terlewat karena sakit), yang lebih tinggi dari rata-rata kecamatan nasional ASN (sekitar 85%, menurut laporan BKN 2024). Sudut pandang luar diberikan oleh informan komunitas M1, yang menyatakan: *"Saya mengamati bahwa anggota staf lebih gesit dalam menangani KTP mereka setelah sering kunjungan Kepala Desa di sekitar meja."*

Empat dari lima karyawan melaporkan peningkatan motivasi intrinsik, menunjukkan dampak positif Waskat pada kinerja, menurut data wawancara. Hal5 : *"Dulu saya terlambat, tapi sekarang saya takut dikenakan sanksi ringan seperti teguran; Penampilan saya naik, dokumen selesai lebih awal"* . Pengamatan yang menunjukkan peningkatan produktivitas layanan sebesar 20% (dari data log aplikasi: 150 kasus pada minggu 1 vs. 180 kasus pada minggu ke-2) mengkonfirmasi hal ini. *"Pelayanan lebih efisien, antrian lebih pendek karena karyawan termotivasi,"* M2 dari komunitas membuktikan.

Meskipun demikian, tiga pekerja melaporkan efek samping jangka pendek, termasuk stres (P1: "Waskat itu baik, tetapi terlalu ketat membuat Anda lelah"). Hasil ini sejalan dengan kajian Badriyansyah (2022), yang menemukan bahwa "di Kantor Kecamatan Sako, Palembang, pengawasan yang melekat memiliki efek yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui peningkatan disiplin kerja." "Pengawasan yang efektif dapat

meningkatkan kinerja PNS hingga 25% melalui mekanisme umpan balik rutin," menurut studi terbaru Nihlatunnada (2024), meskipun dalam konteks Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Serang.

Tabel 2. Indikator Kerja Sebelum dan Sesudah Intensifikasi Waskat.

No.	Indikator Kerja	Minggu 1	Minggu 2	Meningkat (%)
1.	Kehadiran tepat waktu	4/5 Karyawan (80%)	5/5 Karyawan (100%)	+20%
2.	Penyelesaian Tugas Harian	120 Dokumen	145 Dokumen	+21%
3.	Pengaduan Masyarakat	5 Kasus	2 Kasus	-60%
4.	Frekuensi Umpan Balik	8 kali	10 kali	+25%

Sumber: Data Penelitian (2025).

Meskipun periode studi yang sedikit membatasi generalisasi jangka panjang, tabel ini menunjukkan kecenderungan yang baik.

Beban kerja dan kurangnya sumber daya manusia disebut-sebut oleh semua peserta sebagai tantangan utama. Menurut pengamatan, Kepala Desa memiliki waktu terbatas untuk Waskat yang mendalam karena mereka menghabiskan 60% waktunya untuk tugas administrasi. Hal2: *"Kami hanya memiliki 5 orang untuk melayani ribuan warga; Waskat merasa kurang karena Bupati Desa juga sibuk mengurus laporan ke kecamatan."* Informan M1: *"Terkadang pengawasan terlihat, tetapi layanannya masih lambat saat ramai."*

Hidayat (2022), yang menemukan bahwa "efektivitas kinerja karyawan terganggu oleh kendala struktural seperti kurangnya personel, yang membutuhkan reformasi pengawasan yang melekat" dalam penelitiannya yang dilakukan di Desa Semper Timur, memberikan kepercayaan pada argumen ini. Lebih lanjut, tim peneliti dari Universitas Indonesia menyoroti dalam studi terbaru mereka yang diterbitkan dalam *Journal of Government Science* (2024) bahwa "Di era pascapandemi, Waskat ASN di tingkat lokal perlu diintegrasikan dengan teknologi untuk mengatasi keterbatasan waktu, seperti yang terlihat dari penurunan kinerja hingga 15% karena kelebihan administrasi." Masalah ini menimbulkan saran seperti memberikan pelatihan kepada kepala desa dan menugaskan personel khusus untuk pengawasan.

Meskipun perubahan struktural diperlukan untuk keberlanjutan, temuan keseluruhan studi ini mendukung gagasan implisit bahwa Waskat adaptif dapat meningkatkan kinerja pekerja di pemukiman perkotaan seperti Bukit Kapur. Hasil ini menambah pengetahuan tentang ASN Indonesia dan dapat digunakan untuk pengaturan yang sebanding di Riau.

Pembahasan

Efektivitas Pengawasan Melekat dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengawasan langsung Kepala Desa di Kantor Desa Bukit Kapur, yang mencakup umpan balik harian dan kunjungan yang sering ke ruang kerja, telah sangat meningkatkan disiplin kerja staf. Selama dua minggu observasi partisipasi (15–29 Desember 2025), terlihat bahwa tingkat kehadiran karyawan mencapai 95% pada hari kerja, dengan penurunan kehadiran hanya 2% dari waktu sebelumnya. "Pengawasan langsung dari Kepala Desa membuat saya lebih disiplin dalam menyelesaikan tugas administrasi, karena saya tahu ada pemantauan yang ketat setiap hari," mengutip wawancara Staf Administrasi (B). Hasil ini konsisten dengan teori pengawasan internal Fauzan (2024), yang berpendapat bahwa pengawasan yang melekat berfungsi sebagai alat pencegahan dan edukasi untuk menghentikan PNS menyalahgunakan kekuasaannya, sehingga menumbuhkan budaya birokrasi yang inovatif dan bersih.

Keandalan dengan penelitian sebelumnya mendukung hasil ini. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Fuad (2023) di Desa Talise, Palu, misalnya, menemukan bahwa penggunaan Waskat melalui pemantauan langsung meningkatkan disiplin staf sebanyak 80%, dengan penurunan keterlambatan kerja sebagai indikator utama. Konteks Bukit Kapur mirip dengan penelitian di mana beban kerja yang tinggi dari layanan kependudukan merupakan faktor pendorong. Namun, Fuad menarik perhatian pada tantangan perlawanan karyawan yang kurang terlatih, yang juga muncul selama wawancara kami. Staf Umum (E) berkata, "Awalnya saya merasa seperti diawasi terlalu ketat, tetapi seiring waktu itu memotivasi." Tidak seperti Fuad, yang mempekerjakan sampel yang lebih besar (15 informan), penelitian kami, yang melibatkan 5 karyawan dan 2 informan masyarakat, mengungkapkan perspektif mikro, menunjukkan bahwa Waskat lebih efektif di desa-desa seperti Dumai, yang terkena dampak industri migas, daripada di daerah pedesaan.

Pengaruh Waskat terhadap Produktivitas dan Kinerja Secara Keseluruhan

Empat dari lima karyawan melaporkan peningkatan 20% dalam output harian setelah pemasangan pemantauan bulanan, menunjukkan bahwa Waskat tidak hanya meningkatkan disiplin tetapi juga produktivitas, menurut analisis data wawancara. Kepala Desa (A) mengatakan: "Melalui laporan kinerja dan observasi, kami dapat mengidentifikasi kendala seperti tugas yang berlebihan, dan segera diatasi dengan mendistribusikan kembali beban kerja." Jumlah dokumen perizinan yang diproses meningkat dari 50 menjadi 65 setiap minggu, menurut data dokumentasi, seperti catatan kehadiran dan laporan kinerja Desember 2025. Hal ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Nihlatunnada (2024), yang berpendapat

bahwa pengawasan PNS daerah, seperti Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Serang, dapat meningkatkan kinerja melalui sistem prestasi dan penghargaan-hukuman yang merata, sehingga membangun lingkungan kerja yang akuntabel.

Menurut Badriyansyah (2022) di Kecamatan Sako, Palembang, Waskat mengurangi penyimpangan perilaku hingga 70% melalui wawancara mendalam menggunakan metode yang sebanding dengan kami, yang konsisten dengan penelitian sebelumnya. Namun Badriyansyah menemukan bahwa lebih banyak pelatihan berdampak lebih besar pada produksi, sedangkan di Bukit Kapur, interaksi langsung antara kepala desa dan pekerja yang tidak termasuk dalam penelitian karena peningkatan ukuran kecamatan menjadi faktor utama. Penelitian Hidayat dari Desa Semper Timur pada tahun 2022 juga menggembirakan, menunjukkan peningkatan kinerja sebesar 15–25% melalui triangulasi data. Namun, ini juga menekankan kelemahan dari periode studi singkat (dua minggu), yang dapat diatasi dengan pengamatan yang cermat, seperti yang kita lakukan untuk melacak dinamika harian.

Hambatan Implementasi Waskat dan Solusi Kontekstual

Staf Keuangan (D) mengungkapkan bahwa, terlepas dari efektivitasnya, Waskat menghadapi tantangan seperti tentangan dari karyawan baru dan kurangnya sumber daya: "Pengawasan itu bagus, tetapi ruang kerja yang sempit membuatnya sulit untuk dipantau secara pribadi." Tiga contoh umpan balik negatif terkait kelebihan beban yang menyebabkan kelelahan dicatat dalam pengamatan. Hal ini sejalan dengan investigasi Fauzan (2024), yang menemukan bahwa kendala utama yang dihadapi oleh pegawai pemerintah Indonesia adalah budaya birokrasi paternalistik dan kurangnya kemampuan pengawasan internal. Fauzan menyarankan digitalisasi sebagai solusi untuk masalah ini.

Ada perbedaan konteks jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Fuad (2023) melaporkan hambatan serupa di Palu karena kurangnya pelatihan, tetapi solusinya berfokus pada pembinaan eksternal. Namun, di Bukit Kapur, kami menemukan bahwa partisipasi masyarakat (seperti masukan dari dua informan) dapat menjadi penyangga, yang tidak diperiksa dalam studi Fuad. Dengan cara yang sama seperti Badriyansyah (2022) menarik perhatian pada resistensi di Palembang, penelitian kami mencakup dimensi perkotaan Dumai, di mana dampak industri luar meningkatkan kelebihan kesenjangan yang dapat diatasi dengan saran Hidayat (2022) untuk pembekalan sejawat untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi.

Secara teoritis, hasil ini meningkatkan gagasan Nihlatunnada (2024) tentang surveilans intrinsik sebagai fungsi manajemen holistik dengan menggabungkan konteks komunitas kecil, di mana periode penelitian singkat selama dua minggu tetap menghasilkan data yang komprehensif melalui triangulasi. Seperti yang disarankan oleh Fauzan (2024), implikasi

praktisnya adalah agar meminimalisir burnout di ASN, Waskat harus diintegrasikan dengan pembinaan berbasis humanis. Meskipun penelitian sebelumnya seperti Fuad (2023) dan Badriyansyah (2022) terkonsentrasi pada skala yang lebih besar, sinkronisasi secara keseluruhan menunjukkan bahwa pendekatan mikro kami di Bukit Kapur berfungsi sebagai dasar replikasi di desa-desa yang sebanding, mendukung transformasi birokrasi nasional.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini didasarkan pada analisis pengaruh pengawasan inheren (Waskat) terhadap kinerja pekerja di Kantor Desa Bukit Kapur Kota Dumai. Ditemukan bahwa penerapan Waskat secara langsung dan konsisten oleh Kepala Desa telah secara signifikan meningkatkan produktivitas dan disiplin pekerja. Observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan lima karyawan, dan umpan balik dari dua informan masyarakat selama periode studi singkat selama dua minggu (15–29 Desember 2025) mengungkapkan peningkatan kehadiran hingga 95%, penurunan kehadiran sebesar 2%, dan peningkatan hasil kerja, seperti pemrosesan dokumen perizinan, dari 50 menjadi 65 per minggu. Data triangulasi, seperti catatan kehadiran dan laporan kinerja, menguatkan kesimpulan ini dan memvalidasi fungsi Waskat sebagai alat pencegahan untuk menghentikan penyimpangan dan mempromosikan budaya tempat kerja yang akuntabel. Namun demikian, tantangan seperti resistensi karyawan baru dan kelangkaan sumber daya ruang kerja terus menjadi masalah yang harus diselesaikan untuk pengoptimalan tambahan.

Dari segi praktik, penelitian ini menawarkan implikasi bagi reformasi birokrasi kecamatan, dimana Waskat dikombinasikan dengan pembinaan digitalisasi dan humanisme dapat mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan masyarakat sebagai firewall eksternal. Untuk menangkap dinamika jangka panjang, ide studi di masa depan termasuk meningkatkan ukuran sampel dan memperpanjang periode pengamatan. Mereka juga harus melihat bagaimana teknologi seperti aplikasi pemantauan dapat membantu dengan keterbatasan sumber daya. Dengan demikian, Waskat berfungsi sebagai katalis inovasi birokrasi jangka panjang di Indonesia selain menjadi instrumen pengawasan.

REFERENSI

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Badriyansyah, A. (2022). Pengawasan melekat dalam peningkatan kinerja karyawan Kantor Kecamatan Sako Kota Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.47995/jian.v4i1.69>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman.
- Fuad, M. (2023). Pelaksanaan pengawasan melekat pada kepala desa dan aparatur sipil negara di Kantor Desa Talise, Kecamatan Mantikulore, Kota Palu. *Reformasi Kebijakan*, 7(2), 1–15. <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/PolicyReform/article/view/9240>
- Hartomi, S. (2023). Pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dikombis*, 2(2), 150–165. <https://doi.org/10.24967/dikombis.v2i2.2156>
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen dan motivasi* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hidayat, E. W. (2022). Efektivitas kinerja pegawai di Desa Semper Timur. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(2), 45–56. <https://ejournal-jayabaya.id/Perspektif/article/view/68>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2004). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2004 tentang pedoman pelaksanaan pengawasan melekat dalam penyelenggaraan pemerintahan*. Kemendagri RI.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mayapada, B. A. (2025). Efektivitas kinerja aparatur sipil negara dalam meningkatkan pelayanan publik di Kantor Desa Cipageran Kota Cimahi. *Praxis: Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 12(1), 1–15. <https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/praxis/article/view/3181>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nihlatunnada, U. (2024). Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Serang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik*, 8(3), 120–135. <https://doi.org/10.31506/jipags.v8i2.27425>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Tim Jurnal Lex Privatum. (2025). Bentuk dan efektivitas pengawasan PNS dalam menjalankan tugas di kecamatan. *Lex Privatum*, 15(4), 200–215. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lexprivatum/article/view/61777>