

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. PENGAWASAN

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang memegang peranan penting dalam sebuah manajemen organisasi. Pengawasan ini bertujuan untuk mengusahakan kegiatan atau program ini dapat direalisasikan dengan baik sesuai dengan rencana serta dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Selain itu, pengawasan juga berguna untuk mengetahui kelemahan, masalah-masalah yang dihadapi. Sehingga pimpinan dapat melakukan perbaikan atau tindakan koreksi atas penyimpangan yang mungkin saja terjadi di lapangan.

Menurut George R. Terry (Mukarom dan Laksana 2015:156) mengartikan pengawasan sebagai berikut

Sebagai menderteminasi semua kegiatan yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Robbin (buku Mukarom dan Laksana 2015:156)

menyatakan bahwa sebagai berikut:

Merupakan suatu proses aktivitas yang sangat mendasar sehingga membutuhkan seorang manajer untuk menjalankan tugas dan pekerjaan organisasi.

Fungsi pengawasan (controlling) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi sangat penting dan sangat menentukan proses manajemen, karna itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Menurut Drs. H. Malayu S.P Hasibuan (2003:241) pengawasan ini merupakan hal yang saling mengisi, karena:

1. Pengawasan terlebih dahulu harus direncanakan.
2. Pengawasan baru dapat dilaksanakan jika ada rencana.
3. Pelaksanaan rencana akan berjalan dengan baik, jika pengawasan dilakukan dengan baik.
4. Tujuan harus dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah dilakukan pengawasan atau penilaian dilakukan.

Menurut Earl P. Strong (Hasibuan, 2003:241) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut:

“controlling is the process of regualating the various factor in a enterprise according to the requirement of the plans”

(pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana).

Menurut Ulber Silalahi (2002:391-392) mengemukakan bahwa pengawasan adalah:

“proses pemantauan kegiatan organisasional untuk mengetahui apakah kinerja actual sesuai dengan standard an tujuan organisasional yang diharapkan. Kinerja actual diketahui dari usaha-usaha optimasi pemanfaatan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas, sementara kesesuaian antara kinerja actual dan tujuan yang diharapkan diketahui dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar organisasi, yaitu apakah masukan lebih besar, sama dengan atau lebih kecil dari keluaran. Jika ternyata masukan lebih besar dari keluaran atau dari hasil actual tidak sesuai dengan standar atau tujuan organisasional dapat dilakukan tindakan perbaikan jika diperlukan.”

Fungsi pengawasan berhubungan erat dengan pengorganisasian dalam hal struktur organisasi. Amitasi Etzoni seperti dikutip oleh Stephen P. Robbins (Silalahi, 2002:396) mengatakan: “*the organizational structure is one of control element of the organizational structure.*” (sistem pengawasan menghendaki adanya dua syarat mutlak yaitu pengawasan menghendaki struktur organisasi).

Selain itu, fungsi pengawasan berhubungan erat pula dengan perencanaan karena dapat dikatakan rencana itulah sebagai standar atau alat pengawasan bagi pekerjaan yang sedang dikerjakan. George R. Terry (dalam Manullang 2009:172) mengemukakan “control is to determine what

is accomplishe, evaluate it, and applu corrective measures, if needed, to insure result in keeping with the plan”. Maksudnya, pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menenrapkan pekerjaan apa yang sudah dikerjakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Selanjutnya, Newman (dalam Manullang, 2009:173) mengatakan, “Control is assurance that the performance conform to plan”. (pengawasan adalah jaminan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.)

Berbagai batasan tersebut, maka pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. (Manullang 2009:173)

Menurut Manullang (2009:173) “tujuan utama dari fungsi pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.”

“fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya.” (Ernie dan Kurniawan).

2.1.1. Tujuan Pengawasan

Tujuan dari fungsi pengawasan, Griffin (Kurniawan, 2008:312-321) mengemukakan bahwa ada empat dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan pengawasan tersebut adalah :

1. Adaptasi Lingkungan

Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan organisasi berjalan sebagai mana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, seperti perkembangan teknologi, perkembangan masyarakat dan sebagainya, karena sangat memungkinkan perusahaan juga merubah rencana yang disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi.

2. Meminimalkan Kegagalan

Tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan kegagalan. Apabila organisasi tidak dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai standar maka akan terjadi kegagalan atau tidak sesuai dengan yang diinginkan sehingga akan merugikan organisasi itu sendiri.

3. Meminimumkan Biaya

Tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah meminimumkan biaya. Fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dapat meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan untuk sebuah

pekerjaan. Pengawasan terhadap tenaga kerja dari kasus korupsi, korupsi dapat berupa jam kerja, penggunaan fasilitas bukan untuk kepentingan pekerjaan dan penggelapan uang. Melalui pengawasan pula, kita dapat memperkirakan berapa banyak biaya yang akan dikeluarkan dan yang dapat dihemat.

4. Mengantisipasi Kompleksitas dari Organisasi

Tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar organisasi yang dapat mengantisipasi berbagai kegiatan kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap pekerjaan, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur terkait dengan manajemen organisasi.

2.1.2. Proses Pengawasan

Pengontrolan atau pengawasan adalah suatu proses. Menurut Ulber Silalahi (2002 : 394-400) sebagai proses, pengawasan secara garis besar terdiri dari empat tahap, yaitu:

1. Tetapkan Standar

Manajer harus menetapkan standar untuk setiap karakteristik yang akan dikontrol. Dua tipe standar yang diakui; standar keluaran (*output standards*) dan standar masukan (*input standards*). Standar keluaran mengukur hasil kinerja (*performance results*) berupa kuantitas, kualitas, biaya atau waktu; sebaliknya standar masukan mengukur usaha-usaha kerja (*work efforts*) yaitu pelaksanaan tugas.

2. Monitor dan Ukuran Kinerja

Pelaksanaan kerja (*performance*) adalah “*the level of individual’s work achievement that comes only after effort has been exerted*”.

Untuk melaksanakan tahap ini perlu ditetapkan prosedur, waktu dan metode-metode atau teknik-teknik pengukuran kinerja yang digunakan. Tampilan kerja yang dapat diukur perjam, perhari, perminggu, perbulan, pertriwulan, persemester atau pertahun sesuai dengan kebutuhan. Untuk mengumpulkan data kerja dapat dilakukan dengan metode observasi, wawancara atau angket dan pengamatan atau laporan, baik laporan lisan (*oral reports*) dan laporan tertulis (*written repots*).

3. Bandingkan hasil actual dan standar

Membandingkan kerja actual dengan kerja yang diinginkan dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada perbedaan dan ini menentukan kebutuhan untuk tindakan. “*needs for action = Desired performance – Actual performance*”

4. Ambil tindakan perbaikan dan buat penyesuaian.

Jika hasil membandingkan menunjukan adanya perbedaan yang signifikan antara kinerja actual dengan standar, maka manager perlu mengambil tiap tindakan yang perlu untuk memperbaiki. Jika hasil kinerja sesuai dengan standar maka respon yang tepat dari manager adalah mengakui kinerja dapat diterima. Jika hasil kinerja actual menyimpang dari standar yang ditentukan sampai batas *control*

tolerance, maka manager melakukan tindakan perbaikan atau penyesuaian hingga mengubah standar yang digunakan.

2.1.3. Cara-cara Pengawasan

Proses pengawasan harus dilaksanakan dengan baik, cara-cara pengawasan dikemukakan menurut Hasibuan (2008:245) yaitu:

1. Pengawasan langsung

Pengawasan dilaksanakan sendiri secara langsung oleh pemimpin atau manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikehendaki. Pengawasan langsung dapat dilakukan dengan cara inspeksi langsung, observasi di tempat (*on the spot observation*) dan laporan ditempat (*on the spot report*).

2. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan dan tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang telah dicapai.

Pengawasan preventif dan represif, yang dikemukakan oleh Philipus (Mukarom dan Laksana 2015:159) sebagai berikut:

Pengawasan preventif berkaitan dengan pengesahan Peraturan Daerah atau keputusan Kepala Daerah tertentu. Selama pengesahan belum

diperoleh, peraturan Daerah atau Keputusan Kepala Daerah yang bersangkutan belum berlaku dan pengawasan ini dilakukan preaudit sebelum pekerjaan dimulai. Misalnya dengan mengadakan pengawasan terhadap persiapan-persiapan, rencana kerja, rencana anggaran, rencana penggunaan tenaga dan sumber-sumber lain.

Adapun pengawasan represif dapat berbentuk penangguhan berlaku atau pembatalan. Suatu Peraturan Daerah atau Keputusan Kepala Daerah yang sudah berlaku dan sudah mempunyai kekuatan mengikat dan ditangguhkan atau dibatalkan karena bertentangan dengan kepentingan umum atau peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi tingkatannya dan pengawasan ini dilakukan melalui pos audit dengan pemeriksaan terhadap pelaksanaan di tempat, meminta laporan pelaksanaan, dan sebagainya.

Pentingnya pengawasan, ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi, menurut Hani Handoko (2017:363-364) faktor-faktor itu adalah:

1. Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya melalui fungsi pengawasan manajer dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan dan memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan probabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada para penyalur perlu dianalisis dan dicatat secara tepat; bermacam-macam pasar organisasi, luar dan dalam negeri, perlu selalu di monitor. Di samping itu organisasi sekarang lebih bercocok desentralisasi, dengan banyak ageng-agen dan cabang-cabang penjualan dan kantor-kantor pemasaran, pabrik-pabrik yang terpisah secara geografis, atau fasilitas-fasilitas penelitian yang tersebar luas. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.
3. Kesalahan-kesalahan. Bila para bawahan tidak pernah melakukan kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan memesan barang atau komponen yang salah, membuat penentuan harga yang terlalu rendah, masalah-masalah diagnosa secara tidak tepat. Sistem pengawasan memukinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat

menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan. Tanpa sistem tersebut, manajer tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan.

2.1.4. Prinsip-prinsip Pengawasan

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Dua prinsip pokok yang merupakan condition sine quanon. Bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian intruksi-intruksi serta wewenang kepada bawahan.

Manullang (2009:174) mengemukakan bahwa, setelah dua prinsip pokok diatas maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut:

1. Dapat merefleksir sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan yang harus diawasi.
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
3. Fleksibel
4. Dapat merefleksir pola organisasi
5. Ekonomis
6. Dapat dimengerti
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif

2.1.5. Cara-cara Mengawasi

Menurut Manullang (2009:178-180) guna fungsi pengawasan yang efektif ada beberapa cara untuk mengumpulkan fakta-fakta, yaitu:

1. Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*); Mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan.
2. Pengawasan secara laporan lisan (*oral report*); pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.
3. Pengawasan melalui laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepada bawahan.
4. Pengawasan melalui laporan kepada hal yang bersifat khusus (*control by exception*) suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal pengculian. Pengawasan dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa.

2.1.6. Asas pengawasan

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (Hasibuan, 2003:242), menetapkan asas pengawasan sebagai berikut:

1. Asas tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*), pengawasan harus ditujukan kearah tercapainnya tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan/deviasi dari perencanaan.
2. Asas efisiensi pengawsan (*principle of efficiency of control*). Pengawasan itu efisien bila bisa menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang diluar dugaan.
3. Asas tanggung jawab pengawsan (*principle of control responsibility*). Pengawasan hanya bisa dilakukan apabila manager bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
4. Asas pengawasan terhadap masa depan (*principle of future control*) pengewasan yang efektif harus ditujukan kearah pencegahan penyimpangan perencanaan yang akan terjadi baik pada waktu sekarang maupun waktu yang akan datang.
5. Asas pengawasan langsung (*principle of direct control*). Teknik control yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manager bawahan yang berkualitas baik. Pengawasan itu dilakukan oleh manager atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya

pelaksanaan yang sesuai dengan perencanaan ialah mengusahakan sebisa mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.

6. Asas refleksi perencanaan (*principle of reflection of plane*). Pengawasan harus disusun dengan baik, sehingga bisa mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*principle of organizational suitability*). Pengawasan harus sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengawasan yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
8. Asas pengawasan individual (*principle of individuality of control*). Pengawasan harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik control harus ditunjukkan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.
9. Asas standar (*principle of standar control*). Pengawasan yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat, yang akan dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang tercapai.

10. Asas pengawasan terhadap strategis (*principle of strategic point control*). Pengawasan yang memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
11. Asas pengecualian (*the exception principle*). Efisien dalam control membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian. Kekecualian ini bisa terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah/atau tidak sama.
12. Asas pengawasan fleksibel (*principle of flexibility of control*). Pengawasan yang harus luwes untuk menghindarkan kegagalan pelaksanaan rencana.
13. Asas peninjauan kembali (*principle of review*). Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan
14. Asas tindakan (*principle of action*). Pengawasan bisa dilakukan apabila ada ukuran ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing dan directing.

2.1.7. Tipe-tipe Pengawasan

Menurut Silalahi (2002:402-406), tipe-tipe pengawasan Manajerial untuk menjalankan fungsi pengawasan sebagai berikut:

1. Pengawasan internal dan eksternal

a. Pengawasan terhadap dimensi-dimensi organisasi disebut *operating control*, untuk dilaksanakan mengetahui penggunaan sumber-sumber fisik, manusia dan informasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional. Pengawasan internal di mana setiap individu mengawasi perilaku sendiri. Jadi control ini, terjadi melalui disiplin diri sendiri (*self-discipline*) untuk menyelesaikan pekerjaan.

b. Focus kedua dari control manajerial adalah eksternal juga disebut sebagai *strategic control*, yang dilaksanakan oleh manajer puncak untuk mengetahui dan mengumpulkan informasi tentang pesaing, pelanggan, penyalur, pemerintah, teknologi dan masyarakat serta mencari perkembangan yang mungkin mempengaruhi rencana organisasi. Pengawasan eksternal, manajer mengambil tindakan langsung untuk mengawasi perilaku orang lain.

2. Pengawasan perilaku dan pengeluaran

a. Pengawasan perilaku (*behaviour control*) dilakukan secara langsung, pengamatan pribadi atas perilaku pekerja.

- b. Pengawasan pengeluaran (*output control*) didasarkan pada pengukuran keluaran atau hasil kerja.

3. Pengawasan Preventif dan Represif

- a. Pengawasan preventif (*preventif control*) dimaksudkan untuk mengurangi atau mencegah kesalahan-kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan.
- b. Sebaliknya, pengawasan represif (*represif control*) dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang salah dan membuat kinerja sesuai dengan aturan-aturan dan standar yang ditetapkan.

4. Pengawasan Birokratik dan Organik

- a. Pengawasan birokratik (*bureaucratic control*) yaitu, jika cara pengawasan dilakukan menurut prosedur dan aturan ekstensif, hirarkis, deskripsi jabatan yang ketat dan metode-metode formal untuk pencegahan dan pengoreksian penyimpangan dari hasil kerja dan perilaku.
- b. Sedangkan pengawasan organik (*organic control*) yaitu, jika cara pengawasan dilakukan dengan fleksibel, deskripsi jabatan yang longgar, kontrol individual dan metode-metode lain untuk pencegahan dan pengoreksian penyimpangan dari perilaku dan hasil yang ditetapkan dalam standar.

5. Pengawasan masukan, Transformasi dan pengeluaran

- a. Pengawasan masukan (*feedforwaard control, steering control, preliminary control*) dilaksanakan sebelum kegiatan kerja dimulai. Dalam pengawasan ini manajer mencari masukan-masukan baru dan isu-isu baru dalam proses organisasional yang kritis untuk keberhasilan proses. Pengawasan ini mencegah suatu masalah yang bersumber dari masukan.
- b. Pengawasan transformasi (*concurrent control, screening control, yes/no control*) merupakan suatu pendekatan untuk kontrol yang mencari akibat ketika pekerjaan dilaksanakan. Metode ini berfokus pada apa yang terjadi ketika proses kerja berlangsung pada sesuatu yang mungkin terjadi dalam mentransformasi masukan menjadi keluaran.
- c. Pengawasan keluaran (*feedback control atau post action control*) adalah pendekatan pengawasan dengan focus akhir dari kegiatan hasil pada keluaran atau organisasional. Dilakukan setelah proses operasi atau tindakan lengkap yang dirancang untuk mendeteksi suatu masalah potensial ketika kegiatan sedang berlangsung atau sudah selesai.

6. Pengawasan ganda (*multiple control system*) merupakan sistem yang menggunakan dua atau lebih dari tipe kontrol untuk mendapatkan hasil yang efektif

Sedangkan menurut Manullang (2009:177), berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang berikut:

1. Pengawasan produksi; ditujukan terhadap kuantitas dan kualitas produksi atau terhadap likuiditas perusahaan.
2. Pengawasan keuangan.
3. Pengawasan waktu; ditujukan supaya hasil pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang direncanakan.
4. Pengawasan manusia; bertujuan agar setiap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi, rencana dan manual.

2.1.8 Sistem Pengawasan Efektif

Agar pengawasan berjalan dengan efektif sesuai dengan yang diharapkan, maka menurut Hani Handoko (2017:371-372) karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif sebagai berikut:

1. Akurat. Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat.
Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang

keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada

2. Tepat waktu. Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
3. Objektif dan menyeluruh. Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.
4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategis. Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.
5. Realistic secara ekonomis. Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama, dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
6. Realistic secara organisasional. Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi. Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi, karena (1) setiap tahap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses atau gagalnya keseluruhan operasi, dan (2) informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukan yang memerlukannya.

8. Fleksibel. Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman atau kesempatan dari lingkungan.
9. Bersifat sebagai petunjuk atau operasional. Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang sebenarnya diambil.
10. Diterima para anggota organisasi. Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan berprestasi.

Menurut Ulber Silalahi (2002:406-408) manajer yang baik atau yang melaksanakan fungsi pengawasan harus memahami bahwa sistem pengawasan efektif memiliki karakteristik ialah:

1. Orientasi rencana (*plans-oriented*): pengawasan berorientasi rencana; pengawasan mendukung rencana strategi dan focus pada kegiatan signifikan membuat suatu perbedaan nyata untuk organisasi.
2. Orientasi hasil (*results-oriented*): pengawasan harus membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkan, seperti pembuatan standar kerja, perlindungan asset-aset organisasi dan atau memelihara kualitas produk dan jasa pelayanan serta

menyediakan informasi umpan balik atas kinerja kepada manajer dan karyawan.

3. Cepat dan orientasi pengecualian (*prompt and exception oriented*): pengawasan melaporkan penyimpangan secara cepat, memberi wawasan mengapa perbedaan terjadi, dan apa yang mungkin dikerjakan untuk memperbaikinya.
4. Akurat (*accurate*) penemuan, penilaian dan analisis data tentang pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara akurat.
5. Realistic (*realistic*): sistem pengawasan harus memasukan harapan realistic tentang apa yang dapat dicapai.
6. Adil dan objektif (*fair and objective*): pengawasan tidak memihak atau membedakan perlakuan terhadap karyawan dan tidak dapat dimanipulasi oleh karyawan atau manajer untuk keuntungan pribadi.
7. Dapat dimengerti (*understandable*): pengawasan mendukung pembuatan keputusan melalui penyajian data yang dapat dimengerti.
8. Tepat waktu (*timely*) pengawasan menyediakan informasi pada waktu yang tepat informasi itu dibutuhkan; karena itu pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan.

9. Dapat diterima (*acceptable*): sistem pengawasan hyang baik berlangsung ketika hasilnya diterima oleh anggota organisasi yang dipengaruhi.
10. Efektif biaya (*cost-effective*): biaya control adalah suatu pertimbangan penting, keuntungan control harus lebih banyak dari biaya.
11. Longgar (*flexible*): sistem pengawasan butuh flexible untuk longgar persyaratan baru, pengawasa dapat dirubah secara cepat untuk mengukur dan melapor infomasi baru,

Menurut Manullang dalam bukunya yang berjudul Dasar-dasar Manajemen (2009:174) mengemukakan bahwa:

Suatu sistem yang efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan.

2.1.9. Instrumen Pengawasan

Pengawasan yang baik adalah ditujukan kepada segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Artinya, pengawasan harus bersifat komprehensif dalam arti bahwa tidak ada satu pun segi pelaksanaan kegiatan oprasional yang boleh luput dari sasaran dan cakupan pengawasan.

Agar pengawasan terselenggara dengan efektif, dalam arti berhasil menemukan secara factual hal-hal yang terjadi dalam penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional, baik yang sifatnya positif maupun yang berupa penyimpangan, penyelewengan, atau kesalahan, diperlukan beberapa instrument pengawasan. Menurut Prof. Dr. Sondang P. Siagian, (2007:137-146) instrumen pengawasan sebagai berikut:

1. Standar hasil yang direncanakan untuk dicapai. Manajer harus bisa memutuskan titik strategis mana yang harus diawasi, menentukan standar hasil yang tepat dengan memahami berbagai situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi sehingga dapat membuat kebijaksanaan, mengarahkan dan memutuskan bagaimana standar hasil yang dicapai.
2. Anggaran. Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan dalam uang. Dengan demikian anggaran merupakan pernyataan hasil yang diharapkan.
3. Laporan. Jika seorang manajer menggunakan laporan sebagai instrument pengawasan, manajer yang bersangkutan melakukan pengawasan jarak jauh. Laporan dapat laporan tertulis dan laporan lisan.
4. Auditing. Auditing merupakan usaha verifikasi yang sistematis dan ditujukan pada berbagai segi operasional dan organisasi.
5. Observasi langsung. Segi positif observasi langsung sebagai teknik pengawasan ialah bahwa manajer dapat melihat sendiri

pelaksanaan kegiatan operasional yang diselenggarakan oleh bawahannya. Di sisi lain observasi langsung berdampak terhadap psikologis pegawai artinya para bawahan merasa, diperhatikan oleh pimpinannya.

2.2 DISIPLIN KERJA

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu hal sikap indisipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen.

Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selaludatang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun tidak tertulis. (Hasibuan, 2009:212)

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastrohadiwiryono, 2003:291).

Sedangkan menurut Rivai (2009:824), “Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai”.

Disiplin pegawai adalah “perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.” (Sutrisno, 2009:94) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur.

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertib dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai alat berkomunikasi dengan para karyawan agar karyawan mau berbuat

seperti apa yang dianjurkan oleh atasan dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menegakan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan, kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Kerja dapat dilihat sebagai suatu besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikiran semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

2.2.2. Arti Penting Disiplin

Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan hasil semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energy. Disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencoba permulaan kerja yang

lambat atau terlalu awal mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemaslahatan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antara karyawan dan mencegah ketidak taatan yang disebabkan salah pengertian dan salah penafsiran.

Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, juga gua menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku baik dengan menetapkan respon yang dikehendaki. (Sutrisno, 2009:92). Kedisiplinan dalam suatu organisasi dapat ditegakan bilamana sebagian besar peraturan-peraturan ditaati para anggota organisasi tersebut.

2.2.3. Indikator Disiplin Kerja

Adapun yang menjadi indicator dari rendahnya disiplin kerja karyawan menurut Nitisemito (1996:40) adalah

1. Turunnya produktivitas kerja

Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukan dan turunnya produktivitas kerja. Produktivitas yang turun karena kemalasan, penundanaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti merupakan indikasi di dalam organisasi terjadi penurunan disiplin kerja.

2. Tingkat absensi yang tinggi

Apabila kedisiplinan kerja karyawan menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulanginya sering keluar pada jam istirahat.

3. Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan

Rendahnya kedisiplinan kerja karyawan dapat dilihat dengan sering terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Ini dapat dilihat bahwa karyawan tidak menggunakan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kemampuan organisasi tidak maksimal dalam memberikan kepercayaan pada karyawan.

4. Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan adalah kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Seringnya pencurian bahan-bahan pekerjaan

6. Sering terjadi konflik dalam pekerjaan

Konflik atau perselisihan merupakan ketidak tenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menurunkan produktivitas yang diharapkan organisasi.

2.2.4. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam menjalankan kebijakan sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi/perusahaan yakni, terdapat empat perspektif daftar menyangkut disiplin kerja menurut Rivai, (2009:825) yaitu:

1. Disiplin retributive (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corektive discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual rights perspektif*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspektif*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan memperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

2.2.5. Pembinaan Disiplin Kerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2009:194) pada dasarnya banyak faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar dapat bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dan keteladanan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan akan ikut baik. Sebagai seorang pimpinan harus menyadari bahwa dirinya menjadi contoh dan diteladani oleh bawahannya, untuk itu pimpinan harus

mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahannya juga dapat melaksanakan disiplin yang baik.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya maka disiplin akan terlaksana. Balas jasa berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja karyawan.

4. Keadilan

Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena sifat manusia yang merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja. Secara efektif merangsang disiplin dan moral kerja karyawan, karena karyawan dapat perhatian, bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari atasannya langsung. Dengan waskat ini pimpinan akan dapat mengetahui secara langsung kedisiplinan karyawan sehingga pimpinan dapat menilai kondisi setiap karyawan. Selain mengawasi disiplin kerja karyawan. Waskat juga mencari sistem kerja yang efektif untuk mewujudkan organisasi dan karyawan.

6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi.

7. Sanksi hukum/ punishment

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara disiplin kerja karyawan, karena dengan sanksi hukum yang berat karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi sehingga perilaku yang indisipliner akan berkurang. Berat atau ringan sanksi yang diterapkan tersebut juga mempengaruhi baik atau buruknya disiplin kerja karyawan. Hendaknya sanksi hukum tersebut tidak terlalu berat supaya sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk mendidik karyawan agar merubah perilakunya. Sanksi hukum yang wajar dan bersifat mendidik akan menjadi motivasi untuk memelihara disiplin.

8. Hubungan kemanusiaan

Menciptakan hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan baik hubungan keatas maupun kepada bawahannya yang terdiri dari *direct single relationships*, *direct group relationships*, dan *cross relationships* akan ikut menciptakan disiplin kerja karyawan yang baik. Dengan menciptakan human

relationships yang serasi akan terwujudnya lingkungan kerja yang nyaman.

2.2.6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2009:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peran penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pemimpin tersebut akan menjadi contoh para bawahannya.

3. Kompensasi

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi

4. Sanksi hukum

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

