

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Pengawasan

2.1.1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan pada dasarnya adalah suatu proses atau upaya yang dilakukan oleh individu untuk menjamin atau memastikan suatu pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan. Pengawasan erat kaitannya dengan perencanaan, tanpa adanya pengawasan proses pelaksanaan perencanaan tersebut tidak akan berjalan sesuai rencana.

Menurut Sondang P. Siagian (2016:112) dalam buku Filsafat Administrasi

“Pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”. Dari definisi ini jelas terlihat bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Demikian erat hubungan kedua fungsi organik administrasi dan manajemen itu sehingga Harold Kontz dan Cyrill O’Donnel (dalam Siagian. 2016:112) mengatakan bahwa perencanaan dan pengawasan merupakan kedua belahan mata uang yang sama, jelas bahwa tanpa perencanaan pengawasan tidak mungkin dilaksanakan karena tidak ada pedoman untuk melakukan pengawasan itu. Sebaliknya rencana tanpa pengawasan akan berarti kemungkinan timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan/atau penyelewengan yang serius tanpa ada alat untuk mencegahnya.

Beberapa pengertian pengawasan telah dikemukakan oleh banyak penulis di bidang manajemen, diantaranya adalah Schermerhorn (2002). Dalam buku Ernie Tisnawani Sule & Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan

pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Berdasarkan pengertian ini, Schermerhorn menekankan fungsi pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. **(Ernie Tisnawani Sule & Kurniawan Saefullah. 2008:317)**

Pengawasan Menurut Mocler, dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert (2000) (dalam Ernie Tisnawani Sule & Kurniawan Saefullah. 2008:318) mengemukakan :

Fungsi pengawasan sebagai upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada intinya pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan ataukah tidak, akan tetapi termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

Pengertian Pengawasan Sesuai dengan Pasal 1 No. 4 Peraturan Pemerintah No. 79 Tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah menyatakan bahwa :

“Pengawasan atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah adalah proses kegiatan yang rditujukan untuk menjamin agar Pemerintahan Daerah berjalan secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundangundangan.”

Ulbert Silalahi (2013:173-175) dalam buku Studi Tentang Administrasi :

“Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, terutama

dengan fungsi perencanaan”. Demikian erat hubungan perencanaan sehingga Harold Koontz dan Cyrill O’Donell mengatakan bahwa pengawasan tidak mungkin dapat dilaksanakan tanpa kegiatan perencanaan dan rencana tidak akan tercapai secara optimal jika tidak disertai dengan pelaksanaan pengawasan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengawasan dilakukan untuk mencegah penyimpangan selama proses pelaksanaan pekerjaan yang sudah direncanakan. Pengawasan berupaya agar dalam pelaksanaan rencana sesuai dengan apa yang dikerjakan dan direncanakan. Oleh karena itu pengawasan menentukan apakah terdapat penyimpangan dalam pekerjaan dan dapat mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara baik.

2.1.2. Tujuan Pengawasan

Griffin (2000) dalam Ernie Tisnawani Sule & Kurniawan Saefullah, Pengantar Manajemen, menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan tersebut adalah Adaptasi Lingkungan, meminimalkan kegagalan, meminimumkan biaya, dan mengantisipasi kompleksitas dari organisasi. **(Ernie Tisnawani Sule & Kurniawan Saefullah. 2008:318)**

Menurut Ulbert Silalahi (2013:181) tujuan dari pengawasan adalah :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang, atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.

4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

2.1.3. Sasaran Pengawasan

Sondang P. Siagian (2016:113) Meskipun efisiensi merupakan sasaran terakhir dari pengawasan, ada sasaran yang perlu dicapai. Sasaran-sasaran itu antara lain sebagai berikut :

1. Bahwa melalui pengawasan, pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana,
2. Bahwa struktur serta hierarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana.
3. Bahwa seseorang bersungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian, dan pendidikan, serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu, dan sistematis.
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin.
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana.
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar *personal like and dislike*.

7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan dan/atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, dan terutama keuangan.

2.1.4. Proses Pengawasan

Dapat dikemukakan juga dalam bukunya Ulbert Silalahi (2013:176) bahwa proses pengawasan mengandung langkah langkah sebagai berikut :

1. Menentukan objek-objek yang akan diawasi. Objek yang akan diawasi perlu ditentukan dengan skala prioritas sesuai dengan urgensitas proses pelaksanaan suatu rencana atau faktor-faktor strategis.
2. Menetapkan standar sebagai alat ukur pengawasan atau yang menggambarkan pekerjaan yang dikehendaki.
3. Menentukan prosedur, waktu dan teknik yang dipergunakan.
4. Mengukur hasil kerja atau pelaksanaan dapat digunakan oleh Manajer atau administrator berdasarkan informasi melalui observasi personil, laporan-laporan statistik, laporan-laporan lisan, laporan-laporan tertulis.
5. Membandingkan hasil dengan standar untuk mengetahui apakah ada perbedaan.
6. Melakukan tindakan perbaikan terhadap sesuatu penyimpangan yang tidak sesuai dengan hasil yang diinginkan atau direncanakan.

2.1.5. Sifat-sifat Pengawasan

Dijelaskan bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi organik administrasi dan manajemen. Pengawasan termasuk fungsi organik administrasi

dan manajemen karena bila fungsi ini tidak dilaksanakan, cepat atau lambat akan mengakibatkan matinya/hancurnya suatu organisasi.

Oleh karena itu, agar fungsi pengawasan itu mendatangkan hasil yang diharapkan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui ciri-ciri suatu proses pengawasan dan yang lebih penting lagi, berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin ciri-ciri itu dalam pelaksanaannya. Ciri-ciri suatu proses pengawasan yang dikemukakan Sondang P. Siagian (2016:114) dalam buku Filsafat Administrasi ialah sebagai berikut :

- 1) Pengawasan harus bersifat *fact finding* dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi. Terpaut dengan tugas tentunya ada faktor-faktor lain, seperti faktor biaya, tenaga kerja, sistem, dan prosedur kerja, struktur organisasi dan faktor-faktor psikologis seperti rasa dihormati, dihargai, kemajuan dalam karier, dan sebagainya.
- 2) Pengawasan harus bersifat preventif yang berarti bahwa proses pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan-penyelewengan dari rencana yang telah ditentukan.
- 3) Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.
- 4) Pengawasan hanyalah sekadar alat untuk meningkatkan efisiensi. Pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
- 5) Karena pengawasan hanya sekadar alat administrasi dan manajemen maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah tercapainya tujuan.
- 6) Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien. Jangan sampai terjadi pengawasan malahan menghambat usaha peningkatan efisiensi.
- 7) Pengawasan tidak dimaksudkan untuk menentukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.
- 8) Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.

Jelaslah kiranya bahwa pengawasan memainkan peranan yang sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan. Secara filosofis dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak perlu karena manusia bersifat salah, paling sedikit bersifat khilaf. Manusia dalam organisasi perlu diamati, bukan dengan maksud untuk mencari kesalahannya dan kemudian menghukumnya, akan tetapi untuk mendidik dan membimbing.

2.1.6. Teknik-teknik Pengawasan

Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas, bahwa pengawasan merupakan fungsi manajemen yang organik dan fundamental, maka darl itu pengawasan merupakan fungsi manajemen yang absolut. Artinya setiap pimpinan harus melaksanakan pengawasan demi pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya jika tidak di akhiri dengan pengawasan. Untuk dapat mencapai pengawasan yang optimal, maka diperlukan proses atau langkah pengawasan melalui teknik-teknik pengawasan.

Sondang P. Siagian (201 7: 115) mengemukakan teknik-teknik pengawasan sebagai berikut :

1. Pengawasan Langsung.
 - a. Inspeksi Langsung.
 - b. *On-the-spot observation.*
 - c. *On-the-spot-report.*
2. Pengawasan Tidak Langsung
 - a. Laporan tertulis.

b. Laporan lisan.

Penjelasan dari setiap langkah-langkah pengawasan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Pengawasan Langsung

Yang dimaksud pengawasan langsung adalah apabila pemimpin organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk :

a. Inspeksi Langsung.

Bentuk pengawasan langsung dimana pimpinan secara langsung mengadakan kunjungan kerja ke para pegawai dan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai serta memberikan kebenaran laporan yang diterimanya.

b. *On-the-spot observation*

Observasi ditempat merupakan salah satu bentuk pengawasan langsung dimana pimpinan mengadakan pengamatan, pemeriksaan secara langsung ditempat kerja pegawai yang bermaksud untuk memperoleh informasi yang objektif tentang pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh bawahan dan selanjutnya pimpinan melakukan tindakan korektif

c. *On-the-spot report*

Laporan ditempat merupakan bentuk terakhir dari pengawasan langsung dimana pimpinan secara langsung meminta laporan kepada pegawainya dimaka mereka melaksanakan tugasnya. Laporan ditempat dilakukan pada saat pimpinan melakukan kunjungan ke tempat kerja dengan meminta keterangan langsung kepada para pegawai mengenai pelaksanaan pekerjaan dan kondisi para pegawai serta hasil dari pelaksanaan pekerjaan pegawai sehingga bila ada penyelewengan akan ditanggulangi.

Yang berarti pengambilan keputusan *on the spot* pula jika diperlukan. Akan tetapi karena banyaknya tugas-tugas seorang pemimpin tidak mungkin seorang

pemimpin selalu melakukan pengawasan langsung tersebut. Oleh karena itu pemimpin sering melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

2) Pengawasan Tidak Langsung.

Yang dimaksud pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan tanpa mendatangi tempat pelaksanaan pekerjaan atau obyek yang diawasi, pengawasan ini hanya berupa laporan yang disampaikan oleh para bawahannya. Laporan ini dapat terbentuk berupa :

a. Tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan Intruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepada para bawahannya. Dengan laporan tertulis pimpinan sulit untuk menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa saja yang berupa pendapat.

b. Lisan

Pengawasan dilakukan untuk mengumpulkan fakta-fakta atau informasi tentang pelaksanaan pekerjaan melalui penyampaian laporan yang disampaikan langsung antara bawahan kepada atasan. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaan dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukannya. Pengawasan ini dapat mempererat hubungan, karena adanya kontak wawancara diantara keduanya.

Kesimpulannya adalah pengawasan tidak akan berjalan dengan baik apabila hanya bergantung pada laporan saja. Oleh karena itu cukup dengan pengawasan tidak langsung saja namun pengawasan langsung juga perlu digunakan oleh pimpinan camat dalam melakukan fungsi pengawasan tersebut.

2.2. Teori Disiplin Kerja

2.2.1. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan kerja dalam suatu organisasi sangat penting dan dapat berpengaruh kepada proses pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan organisasi, tanpa pegawai yang disiplin akan mempengaruhi penyimpangan dalam pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi terhambat dan tidak terlaksana dengan baik.

Malayu Hasibuan (2016:193) menjelaskan :

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Sejalan dengan kedisiplinan menurut Hasibuan, Sondang P. Siagian (2018:305) berpendapat bahwa :

Disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kesalahan. oleh karena itu setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggotanya, standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Kesimpulannya adalah kedisiplinan sesuatu yang harus ditaati oleh pegawai yang ada didalam suatu organisasi. Kedisiplinan adalah fungsi operatif terpenting dari manajemen sumber daya manusia karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang

baik juga mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.2.2. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai Veitzhal (2005:444) menyebutkan dimensi pengukuran disiplin kerja memiliki beberapa indikator, yaitu sebagai berikut :

1. Kehadiran.

Kehadiran menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Bentuk kedisiplinan dari kehadiran dalam organisasi dapat diukur melalui ketepatan waktu hadir, pemanfaatan waktu istirahat dengan tepat, tidak mengulur-ulur waktu kerja, dan jumlah absen dalam waktu tertentu.

2. Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Sikap kedisiplinan dari ketaatan pada peraturan kerja dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada peraturan kerja di proyek, sikap taat pada prosedur kerja yang berlaku, dan sikap menerima hukuman/sanksi bila melanggar aturan.

3. Ketaatan pada standard kerja

Ketaatan pada standard kerja dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanatkan kepadanya. Sikap kedisiplinan dari ketaatan pada standard kerja dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada aturan jam kerja proyek, ketaatan pada perintah atasan, ketaatan pada arahan pimpinan, dan ketaatan pada aturan standard keamanan.

4. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan yang memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan teliti dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien. Sikap kedisiplinan dari tingkat kewaspadaan tinggi dalam organisasi diukur melalui sikap hati-hati dalam

bekerja, sikap fokus dan teliti dalam bekerja, sikap penuh perhitungan dalam bekerja, dan penggunaan waktu kerja yang efektif dan efisien.

5. Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas dan hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan. Sikap kedisiplinan dari bekerja etis dalam organisasi diukur melalui sikap taat pada etika kerja, sikap etis dalam hubungan dengan sesama rekan kerja, sikap menghargai keberadaan pimpinan di proyek, serta sikap dan perilaku sopan pada setiap orang di proyek.

Berdasarkan pengertian disiplin yang sudah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa baik dan buruknya disiplin kerja pegawai diantara lain dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan, keadaan pegawai, dan kesadaran pegawai untuk

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, menurut Malayu Hasibuan (2016:194), yaitu diantaranya adalah :

1. Tujuan dan kemampuan;
2. Teladan pimpinan;
3. Balas jasa;
4. Keadilan;
5. Waskat;
6. Sanksi hukuman;
7. Ketegasan; dan
8. Hubungan kemanusiaan.

Penjelasan dari setiap indikator disiplin kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya

2. Teladan Pimpinan.

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahannya pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa.

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

4. Keadilan.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat.

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan atau organisasi. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi Hukuman.

Sanksi Hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar aturan-aturan organisasi, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan.

Ketegasan Pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan Kemanusiaan.

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

2.2.3. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:129) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, ada 2 bentuk disiplin kerja, Yaitu disiplin preventif, dan disiplin Korektif.

a. Disiplin preventif, adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetakan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Sama seperti macam-macam disiplin kerja yang dikemukakan oleh Siagian (2018:305) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, bahwa terdapat 2 macam disiplin kerja, yaitu yang bersifat Preventif dan yang bersifat Korektif.

Pendisiplinan preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Pendisiplinan korektif adalah jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan: ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya akan dikenakan sanksi disipliner.

2.2.4. Pendekatan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2017:130) Ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

a) Pendekatan Disiplin Modern

Yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.

- 3) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin ditentukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggaran.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Berasumsi bahwa :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.2.5. Teknik-teknik Pelaksanaan Disiplin Kerja

Mangkunegara (2017:132) mengemukakan beberapa teknik dalam melaksanakan disiplin kerja. yaitu adalah teknik pertimbangan sedini mungkin, teknik mendisiplinkan diri, teknik kesediaan penyelia disiplin, teknik menegur pegawai primadona, teknik menimbulkan kesadaran diri, dan teknik *sandwich*.

a) Teknik Disiplin Pertimbangan Sedini Mungkin

Pelatihan yang kurang sempurna atau tidak ada pelatihan sama sekali, tingkah laku yang tidak pantas, kebiasaan kerja yang kurang baik, atau kesalahan-kesalahan lain dari bawahan hendaknya pertama-tama diatasi dengan usaha penuh pengertian guna memperbaikinya.

Tindakan sedini mungkin dari pihak manajer mengurangi perlunya tindakan disipliner di masa mendatang. Jelaslah bahwa jika keadaan yang tidak baik dibiarkan memburuk, semakin sulitlah untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dari bawahan yang tidak efektif atau tidak berkemauan penuh.

b) Teknik Disiplin Pencegahan yang Efektif

Ada teknik-teknik lain yang dapat digunakan manajer yang efektif dalam bidang disiplin pencegahan ini. Misalnya, dengan mengadakan hubungan kerja yang erat dengan setiap bawahan, manajer dapat memberikan pujian tentang pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik. Jika bawahan merasa bahwa mereka tidak diperhatikan, mereka mungkin tidak akan berusaha keras di waktu mendatang.

c) Teknik Disiplin dengan Mendisiplinkan Diri

Teknik disiplin yang paling penting dipelajari oleh seorang manajer ialah teknik mendisiplinkan diri. Semua orang mempunyai kesukaan dan kebencian terhadap orang lain, kebiasaan, kaidah, peraturan, dan pekerjaan kita. Namun disiplin diri membedakan manajer dewasa dan efektif dengan manajer dewasa dan masih harus berjuang. Disiplin diri ialah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu.

d) Teknik Disiplin Inventori Penyelia

Harus diakui bahwa sulit untuk mengukur perubahan perilaku dari setiap manajer dan penyelia. Tetapi orang sepakat bahwa harus terjadi perubahan dalam pengetahuan lebih dahulu sebelum terjadi perubahan perilaku dalam pekerjaan. Sebagai teknik yang efektif “Sediaan Penyeliaan terhadap Disiplin” ini bisa mengurangi jumlah keluhan dalam organisasi. Ini disebabkan teknik itu mengembangkan suatu ancangan kelompok terhadap disiplin di antara para penyelia lini pertama dan para manajer menengah. Sangatlah penting bahwa ada tali pengikat yang mempersatukan sikap, falsafah, dan pelaksanaan disiplin dalam suatu organisasi.

e) Teknik Disiplin Menegur Pegawai “Primadona”

Seorang manajer harus menegur seseorang pekerja yang menonjol, sekali lagi harus ditemukan sebab-sebab mengapa ia menunjukkan perilaku demikian. Jika orang itu mengira bahwa ia sangat diperlukan, lebih pandai, atau bekerja lebih baik, disarankan untuk lebih bersungguh-sungguh.

f) Teknik Disiplin Menimbulkan Kesadaran Diri

Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahannya yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi dirinya sendiri. Andaikan seorang bawahan telah bekerja selama satu jam untuk menyelesaikan suatu tugas yang sama sekali tidak perlu dan hanya membuang waktu dan ia sendiri tahu bahwa pekerjaannya tidak ada gunanya. Dengan hanya meminta pendapat tentang perlu tidaknya menjalankan tugas tersebut pada bawahan, manajer dapat menghindari penghinaan terhadap orang lain.

g) Teknik *Sandwich*

Teknik ini digunakan dengan mahir oleh sejumlah besar manajer dalam menghadapi bawahan mereka. Pada dasarnya, teknik ini terdiri dari teguran lisan secara langsung, diikuti oleh ucapan syukur, dan diakhiri dengan peringatan lunak. Manajer dapat menyelipkan (seperti *Sandwich*) ucapan syukur dan persetujuannya di antara dua teguran yang semuanya dilakukan pada saat itu juga.

