

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengawasan

2.1.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan menerapkan pekerjaan, mengubah dan mengarahkan pekerjaan yang akan di laksanakan, karena pengawsan merupakan penggerak bagi bawahannnya agar dapat bertindak sesuai dengan apa yang telah di rencanakan menurut aturan yang berlaku.

Untuk lebih jelasnya tentang pengertian pengawasan tersebut, maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat para ahli mengenai definisi pengawasan yaitu sebagai berikut :

Menurut Robbin (Mukarom dan laksana 2015:156) menyatakan bahwa pengawasan sebagai berikut:

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

Menurut George R. Terry (Mukarom dan Laksana 2015:156)

mengartikan sebagai berikut :

sebagai terminasi semua kegiatan yang telah dilaksanakan, Maksudnya mengevaluasi Prestasi Kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Dale (Mukarom dan laksana 2015: 156) menyatakan bahwa pengawasan sebagai berikut:

pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan saksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai “proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen tercapai titik ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan kegiatan sesuai yang direncanakan.” (Handoko,2017:357).

Menurut Robert J . Mockler (dalam T. Hani Handoko 2017 : 358) ini memperjelas proses pengawasan :

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan merancang system informasi umpan balik membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan

dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan – tujuan perusahaan.

Menurut Mc, Farlad (dalam Handayaniingrat 2002 : 143)

mengartikan pengawasan sebagai berikut :

Pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apabila hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Lebih Jelasnya Pengawasan hams berpedoman terhadap : 1) Rencana (*planning*) yang telah diputuskan 2) Perintah (*order*) terhadap pelaksanaan pekerjaan (*performance*) 3) Tujuan dan atau 4) kebijaksanaan yang telah ditemukan sebelumnya.

Yang dimaksud dengan pengawasan itu untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidak sesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah di tentukan.

Menurut Sondang P. Siagian (2017:112) Pengawasan merupakan sebagai berikut :

“proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Selain itu juga merupakan usaha sadar dan sistemik untuk lebih menjamin bahwa semua tindakan operasional yang diambil dalam organisasi benarbenar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”

Menurut Ariffin Abdulrachman (2001:99) mengemukakan Pengawasan adalah sebagai berikut :

“kegiatan atau proses kegiatan untuk memperbaiki dan mencegah terulangnya kembali kesalahan – kesalahan itu begitu juga mencegahnya sehingga pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah ditentukan.”

Kemudian Manullang mengemukakan (2012:173) Pengawasan dapat diartikan sebagai berikut :

“sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilakukan menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan sesuai dengan rencana semula.”

Dalam hal ini menurut pendapat penulis dalam hal pengertian mengenai pengawasan yakni proses dimana pimpinan menerapkan aturan yang dilaksanakan yang bertujuan untuk menghasilkan tujuan kegiatan yang efektif, efektifnya suatu kegiatan ditandai dengan adanya pengawasan dari pimpinan.

2.1.2 Sifat – sifat Pengawasan

Telah dijelaskan diatas bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi organik administrasi dan manajemen. Dikatakan bahwa pengawasan termasuk fungsi organik administrasi dan manajemen karena apabila 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 pengawasan dan yang lebih penting lagi, berusaha untuk memenuhi sebanyak mungkin ciri – ciri itu dalam pelaksanaan nya. Ciri – ciri ialah sebagai berikut :

Menurut Sondang P.Siagian (2017:114) Ciri – ciri pengawasan ada 8 dan akan diuraikan yaitu 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 karir, 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 yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditunjukkan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan. Pengawasan ini sangat penting karena alasan-alasan yang masih akan penulis bentangkan dalam bab berikut buku ini. 4) Pengawasan hanyalah sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi. Pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan. 5) Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi dan manajemen maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah tercapainya tujuan. 6) Proses

pelaksanaan pengawasan harus efisiensi. Jangan sampai terjadi pengawasan malah menghambat usaha peningkatan efisiensi.7) Pengawasan tidak dimaksudkan untuk menentukan siapa yang salah jika ada tidak ke beres, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.8) Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya jelas kiranya bahwa pengawasan memainkan peranan yang sangat menentukan dalam usaha mencapai tujuan”.

Dalam hal sifat pengawasan menurut pendapat penulis bahwa pengawasan yang baik harus didasarkan adanya suatu kesepakatan, kesepakatan yang positif yang ditandai dengan adanya keterkaitan antara pengawasan dari pimpinan dengan pegawai yang didasari oleh 8 ciri – ciri diatas.

2.1.3 Tujuan Pengawasan

Menurut Soewarno Handyaningrat (2002:143) mengemukakan bertujuan pengawasan ialah :

“Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan bisa berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Semua aktifitas organisasi harus diawasi dengan pengawasan yang baik, efektif dan efisien yang harus dilakukan secara sistematis. Pengawasan yang sistematis akan memberikan hasil yang optimal.”

Menurut Kusnadi dkk (2002:265) tujuan pengawasan pada umumnya meliputi:

- a. Pengukuran kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, pengaturan dan hukum yang berlaku.
- b. Menjaga sumber daya yang dimiliki organisasi.
- c. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- d. Dipercayainya informasi dan keterpaduan informasi yang ada dalam organisasi.
- e. Kinerja yang sedang berlangsung dan kemudian membandingkan kinerja aktual dengan standar serta meningkatkan tingkat penyimpangan dan kemudian mencari solusi yang tepat.

Sedangkan Drs. Malayu S.P Hasibuan (2005:247) mengemukakan tujuan pengawasan adalah :

“supaya Proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan – ketentuan rencana dan melakukan tindakan perbaikan (*corrective*) jika terdapat penyimpangan – penyimpangan (*deviasi*) supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan.”

Dengan demikian pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan – kesalahan tetapi berusaha untuk menghindarkan terjadinya penyimpangan – penyimpangan. Jadi, sampai dengan pengukuran hasil yang dicapai.

2.1.4 Jenis – jenis Pengawasan

Pengawasan dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara tergantung dari segi mana pengawasan itu dijalankan.

Dalam hal ini penulis mengutip pendapat dari Drs Soewarno Handayani (2002:144) dalam bukunya pengantar studi administrasi dan manajemen, mengatakan jenis-jenis pengawasan yaitu sebagai berikut:

1. pengawasan dari dalam
2. pengawasan dari luar
3. pengawasan preventif
4. pengawasan represif

1. Pengawasan dari dalam (internal control)

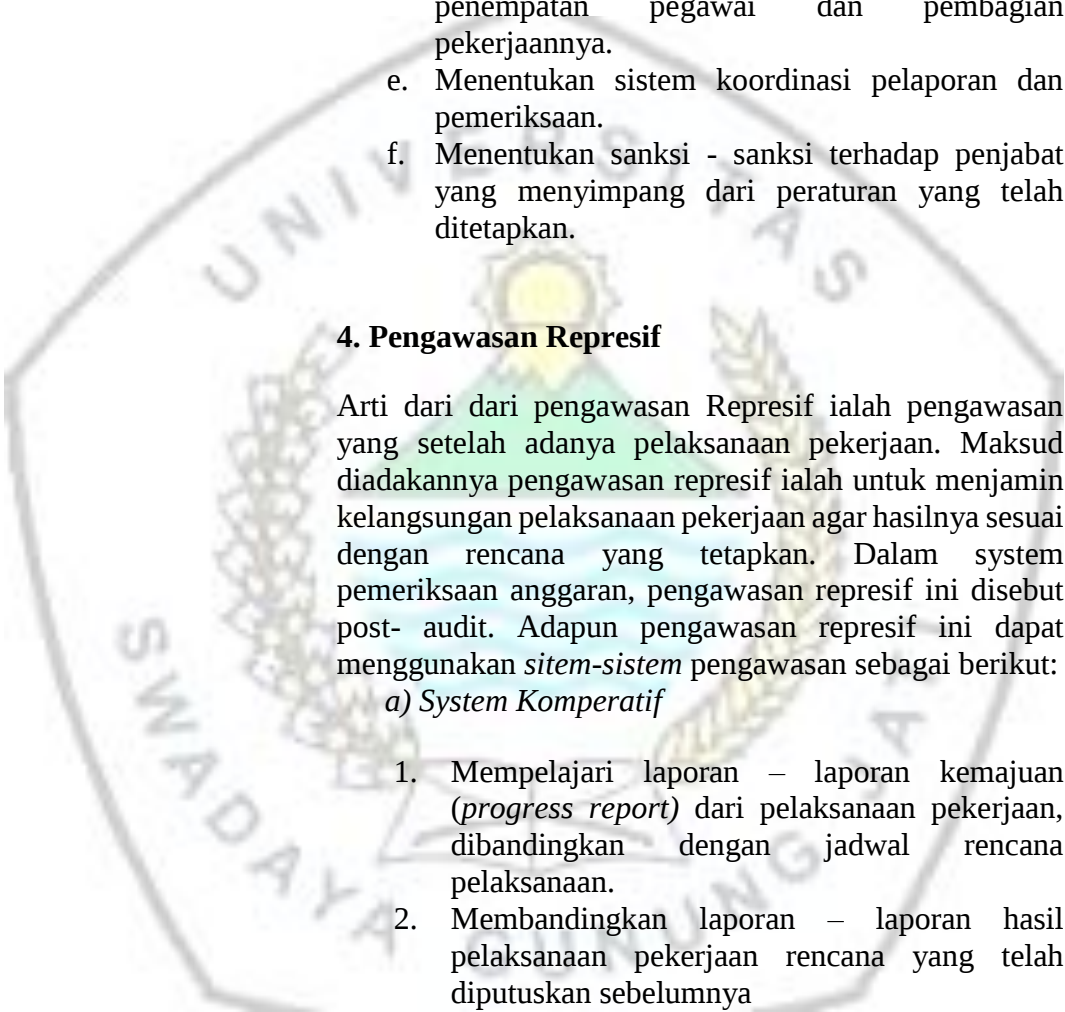
Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas yang bersangkutan atau unit pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi sendiri titik data dan informasi digunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan yang dikerjakan oleh para bawahan.

2. Pengawasan dari luar organisasi (external control)

Pengawasan dari luar organisasi berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau unit pengawasan dari luar organisasi itu sendiri. Aparat pengawasan dari luar organisasi itu adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

3. Pengawasan preventif

Pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan dan kesalahan-kesalahan, artinya suatu tindakan pencegahan sebelum kejadiannya ada titik dalam pelaksanaan pengawasan ini bertujuan mencegah agar kesalahan-kesalahan jangan terjadi titik pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha usaha sebagai berikut:

- 
- a. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur hubungan dan tata kerjanya.
 - b. Membuat pedoman atau manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
 - c. menentukan kedudukan, Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
 - d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya.
 - e. Menentukan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
 - f. Menentukan sanksi - sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan Represif

Arti dari pengawasan Represif ialah pengawasan yang setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam system pemeriksaan anggaran, pengawasan represif ini disebut post- audit. Adapun pengawasan represif ini dapat menggunakan *sistem-sistem* pengawasan sebagai berikut:

a) System Komperatif

1. Mempelajari laporan – laporan kemajuan (*progress report*) dari pelaksanaan pekerjaan, dibandingkan dengan jadwal rencana pelaksanaan.
2. Membandingkan laporan – laporan hasil pelaksanaan pekerjaan rencana yang telah diputuskan sebelumnya
3. Mengadakan analisa terhadap perbedaan – perbedaan tersebut.
4. Mengadakan Analisa terhadap perbedaan-perbedaan tersebut termasuk faktor lingkungan yang mempengaruhinya.
5. Mengambil keputusan atas usaha perbaikannya atau penyempurnaannya.

b) Sistem verifikatif.

1. Menentukan ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan.
2. Pemeriksaan tersebut harus dibuat laporan secara periodik atau secara khusus.
3. Mempelajari laporan untuk mengetahui perkembangan dari hasil pelaksanaannya.
4. Mengadakan penilaian terhadap hasil pelaksanaannya.
5. Memutuskan tindakan-tindakan perbaikan atau penyempurnaannya.

c) Sistem inspektif

Sistem Inspeksi dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksanaannya. Dalam pemeriksaan di tempat buka kurung (*on-the-spot inspection*) instruksi-intruksi diberikan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan pekerjaan. Infeksi dimaksudkan pula untuk memberikan penjelasan-penjelasan terhadap kebijaksanaan pimpinan. Penjelasan Tri Penjelasan ini merupakan kontak pribadi antara pimpinan/wakil pimpinan dengan para petugas pelaksana di tempat, yang dapat menimbulkan rasa kesetiakawanan(jiwa korps), rasa solidaritas, dan ketinggian moral.

Untuk menjamin hasil yang objektif dalam inspeksi ini, kadangkadang diperlukan penggantian jabatan (*Tour Of Duty*) dalam periode tertentu. Penggantian jabatan ini dimaksudkan pula untuk lebih menyegarkan tugas-tugas infeksi karena tugas trip tugas tersebut kecuali membosankan juga menjemukan.

d) System Inspeksi

Dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksanaannya. Dalam pemeriksaan di tempat buka kurung (*on-the-spot inspection*) instruksi-intruksi diberikan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan pekerjaan. Infeksi dimaksudkan pula untuk memberikan penjelasan-penjelasan terhadap

kebijaksanaan pimpinan. Penjelasan Tri Penjelasan ini merupakan kontak pribadi antara pimpinan/wakil pimpinan dengan para petugas pelaksana di tempat, yang dapat menimbulkan rasa kesetiakawanan (*jiwa korps*), rasa solidaritas, dan ketinggian moral.

Menurut Hasibuan (2005: 248) pengawasan atau pengendalian dikenal atas beberapa jenis yang dapat dijelaskan dan disebutkan yaitu sebagai berikut :

1. Internal Control

Internal control adalah pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Cakupan dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, kedisiplinan karyawan dan lain-lain.

2. Audit control

Audit control adalah pemeriksaan atau penilaian atas masalahmasalah yang berkaitan dengan pembukuan perusahaan. Jadi, pengawasan atas masalah khusus, yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu perusahaan.

3. External Control

External control adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern ini dapat dilakukan secara formal atau informal, misalnya pemeriksaan pembukuan oleh kantor akuntan dan penilaian yang dilakukan.

4. Formal Control

Formal control adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi yang dapat dilakukan secara formal atau informal. Contohnya seperti pemeriksaan yang dilakukan oleh **Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)** terhadap BUMN dan lain-lain. Dewan Komisaris terhadap PT yang bersangkutan.

5. *Infomal Control*

Infomal control adalah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung. Misalnya melalui media massa cetak atau elektronik dan lain-lainnya.

Sedangkan Siagian (2003:199) mengemukakan jenis-jenis pengawasan dilingkungan pemerintah terbagi atas sebagai berikut ini :

1. Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan melekat dilakukan oleh setiap pejabat pimpinan, disamping sebagai perencana yang cekatan, organisasi yang handal dan sebagai penggerak yang tangguh, dimana setiap manajer harus pula menjadi pengawasa yang efektif.

2. Pengawasan Fungsional

Pengawasan fungsional bila dilakukan oleh aparat pengawas yang terdapat dalam satu instansi tertentu tetapi dapat pula dilakukan oleh aparat pengawas yang berada diluar instansi meskipun masih dalam lingkungan pemerintah.

Dari beberapa teori konsep mengenai macam-macam pengawasan tersebut seperti yang tertera diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan terdiri atas:

1. Pengawasan dari dalam organisasi.
2. Pengawasan dari luar organisasi.
3. Pengawasan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi.
4. Pengawasan atau penilaian yang dilakukan oleh masyarakat ataupun konsumen.

2.1.5 Teknik-teknik pengawasan

Menurut Sondang P. Siagian (2017:115) Proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yaitu:

1. Pengawasan Langsung atau direct (control), dan
2. Pengawasan tidak langsung (indirect control).

1. Pengawasan Langsung

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

- a. Inspeksi langsung,
- b. *On- the- Spot observation*, dan
- c. *On-the- Spot report*.

Yang sekaligus berarti pengambilan keputusan *on-the-spot* pula jika diperlukan.

Akan tetapi, karena banyaknya dan kompleksnya tugas - tugas seorang pimpinan -terutama dalam organisasi yang besar- seorang pimpinan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung itu titik karena itu sering pula ia harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung.

2. Pengawasan tidak langsung

Yang dimaksud dengan pengawasan tidak langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan itu dapat berbentuk:

a. Tertulis, dan

b. Lisan

Kelemahan dari pengawasan tidak langsung yaitu adalah bahwa sering para bawahannya hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan perkataan lain, para bawahan itu mempunyai kecenderungan hanya melaporkan hal-hal yang diduga akan menang menyenangkan pimpinan.

Padahal seorang pimpinan yang baik akan menuntut bawahannya untuk melaporkan hal-hal, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif. Sebabnya ialah bahwa kalau hanya hal-hal yang positif saja yang dilaporkan, pimpinan tidak akan mengetahui keadaan yang sesungguhnya. Akibatnya ialah bahwa dia mungkin akan mengambil kesimpulan yang salah titik lebih jauh lagi ia akan mengambil keputusan yang salah.

Meskipun demikian kiranya perlu ditekankan juga bahwa kecenderungan bawahan untuk hanya melaporkan hal-hal yang positif saja sering adalah akibat sifat pimpinan yang suka menghukum orang-orang yang melaporkan hal-hal yang sifatnya negatif dan merangsang orang-orang yang memberikan laporan yang baik. Untuk mendapatkan gambaran yang tepat dan untuk mempunyai perspektif yang objektif, pimpinan sering lebih perlu mengetahui hal-hal yang negatif, terutama kegagalan-kegagalan yang dihadapi serta masalah-masalah yang belum dipecahkan.

Kesimpulannya ialah bahwa pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila hanya bergantung kepada laporan saja. Karena itu pengawasan tidak langsung saja tidak cukup. Titik adalah bijaksana apabila pimpinan organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan itu.

Menurut Sarwoto (2001 : 101) teknis pengawasan antara lain sebagai berikut :

1. Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan pada saat kegiatan sedang dilaksanakan. Pengawasan dapat berbentuk seperti :

a. Inspeksi Langsung

Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan, dilakukan.

b. Observasi Ditempat

Observasi ditempat adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan.

c. Laporan Ditempat

Laporan ditempat adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung pada saat atasan mengadakan inspeksi langsung kegiatan dilaksanakan.

2. Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh melalui telepon yang disampaikan oleh bawahan yang berbentuk seperti:

a. Laporan Tertulis

Laporan tertulis adalah laporan yang disampaikan oleh bawahan kepada atasan dalam bentuk laporan kegiatan yang dibukukan, dilaporkan secara berkala.

b. Laporan lisan

Laporan lisan adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan mengenai

kendala yang dihadapi pada saat melaksanakan kegiatan, baik berupa penyimpangan maupun sasaran-sasaran.

2.1.6 Prinsip – prinsip Pengawasan

Prinsip adalah suatu yang dijadikan pedoman berupa petunjuk-petunjuk yang merupakan pegangan dan menuntun seseorang atau kelompok dalam tindakan-tindakan pelaksanaan kegiatan titik sedangkan yang dimaksud dengan prinsip-prinsip pengawasan adalah segala petunjuk yang di pedomani atau menjadi pedoman dalam pelaksanaan fungsi pengawasan dan untuk itu maka diperlukan suatu prinsip-prinsip pengawasan.

Dalam hal ini Drs Soewarnoe Handyaningrat (2002:145) mengemukakan prinsip pengawasan yaitu:

1. Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
2. Pengawasan harus objektif jujur dan mendahulukan kepentingan umum dari kepentingan pribadi.
3. Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap kebenaran atau prosedur yang ditetapkan dan berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
5. Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti dan tetap.
6. Pengawasan harus bersifat terus-menerus (continue).
7. Hasil pengawasan harus memberikan umpan balik(feedback) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan perencanaan dan kebijakan sanaan waktu yang akan datang.

Sedangkan Arifin abdulrachman mengemukakan prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut:

- 1 Prinsip menjamin terhadap tercapainya tujuan dengan mengetahui perbedaan perbedaan dengan rencana dalam waktu yang tepat sehingga dapat mengadakan perbaikan perbaikan secepat-cepatnya.
- 2 Prinsip efisiensi.
- 3 Prinsip penglihatan ke muka, sehingga dapat mencegah perbedaan ciri perbedaan dari rencana yang sekarang dan yang akan datang.
- 4 Prinsip pengawasan secara langsung teknik yang paling efektif ialah untuk menjamin kualitas dari manajer bawahan.
- 5 Prinsip dari kesadaran, perlu adanya standar yang objektif, akurat dan tepat.
- 6 Prinsip tentang titik-titik strategis, perlu diberikan perhatian pada titiktitik strategis untuk sasaran utama pengawasan.
- 7 Prinsip teliti (review), cara cara pengawasan perlu diteliti ulang secara periodik. (Abdurrahman kerangka pokok pokok manajemen umum 2001:109)

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan sehingga tujuan dari pada organisasi dapat tercapai.

Dalam pelaksanaan pengawasan, diperlukan prinsip-prinsip sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan tersebut. Herujito (2001: 242) menyatakan bahwa ada tujuh prinsip-prinsip pengawasan, yaitu dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mencerminkan sifat dari apa yang diawasi. 2) Dapat diketahui dengan segera penyimpangan yang terjadi.3) Luwes. 4) Mencerminkan pola organisasi. 5)

Ekonomis.6) Dapat mudah dipahami.7) Dapat segera diadakan perbaikan.

Simbolon (2004:69) menyatakan bahwa hal ini prinsip pengawasan dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
- 2) Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
- 3) Pengawasan harus berorientasi kepada kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*), berorientasi terhadap kebenaran atas prosedur yang telah ditetapkan (*rechmatigheid*) dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan (*doelmatigheid*).
- 4) Pengawasan harus menjamin daya dan hasil guna pekerjaan.
- 5) Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti (*accurate*) dan tepat.
- 6) Pengawasan harus bersifat terus menerus (*continue*).
- 7) Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik (*feed back*) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dan kebijaksanaan waktu yang akan datang.

2.1.7 Prosedur Pengawasan

Menurut Simbolon (2004:76) mengatakan bahwa prosedur pengawasan adalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Observasi, pemeriksaan dan pemeriksaan kembali.
- 2) Pemberian contoh.
- 3) Catatan dan laporan.
- 4) Pembatasan wewenang.
- 5) Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah dan prosedur.
- 6) Anggaran.
- 7) Sensor.

Dengan adanya faktor diatas dan beberapa hal pendukung dalam hal teori pengawasan yang penulis simpulkan dalam hal ini berjalanya suatu kegiatan harus didasarkan adanya pengawasan yang baik dari pimpinan kepada para pegawai jika pengawasan tidak efektif maka kegiatan akan tidak berjalan dengan lancar, oleh sebab itu perlunya pengawasan yang baik dan benar.

2.2 Disiplin

2.2.1. Pengertian Disiplin

Disiplin kerja merupakan suatu sikap pengendalian diri untuk menaati peraturan yang telah dibuat dan sadar akan tanggung jawab tugas yang telah dibuat dan sadar akan tanggung jawab yang telah diberikan organisasi. Oleh karena itu, disiplin merupakan bagian penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai sarana untuk mendidik dan melatih setiap individu terhadap peraturan – peraturan

yang telah dibuat organisasi agar adanya kepatuhan dengan teratur dan tertib dalam suatu organisasi.

Handoko(2001) dalam sinambela (2019:506) mengemukakan pengertian Disiplin adalah :

Kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Heidjrachman dan Husnan (2002) dalam sinambela (2019:506) mengemukakan pengertian Disiplin :

Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap "pemerintah" dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada "perintah"

Sementara itu, pemahaman yang lebih luas dikemukakan oleh Davis (2012) dalam Sinambela (2019:506) bahwa disiplin penerapan pengelolaan untuk memperteguh dan melaksanakan pedoman-pedoman organisasi.

Memperhatikan 3 konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya Disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau pemerintah ditetapkan oleh organisasi.

Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para pegawai. Bila permasalahan kinerja tidak diperbaiki, manajer juga terlihat dalam mengidentifikasi, mengomunikasikan, dan menerapkan konsekuensinya. Pada tahap awal, proses

disiplin mirip bahkan serupa dengan proses Manajemen Kinerja titik pada tahap ini masalah-masalah diidentifikasi dan manajer serta pegawai bekerjasama untuk memecahkannya. Akan tetapi, bila kerjasama tidak memecahkan masalah sang manajer bertanggung jawab untuk memecahkan masalah dengan menggunakan alat-alat selain, yang mungkin termasuk tindakan sepihak seperti memberlakukan "konsekuensi"(Robert bacal ,2002) dalam sinambela (2019:506).

Sementara itu, kata "kerja" sebagai kata dasar umumnya melekat pada kata "pekerjaan" titik yang dimaksud dengan dalam hal ini adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut. Kerja diartikan sebagai Proses penciptaan atau pembentukan nilai baru pada suatu unit sumberkarya, pengubahan atau perubahan nilai pada suatu unit alat pemenuh kebutuhan yang ada taliziduhu ndarha(1999) dalam Sinambela(2019:507).

Selanjutnya Much Darsyah Sinungan (2005) dalam Sinambela (2019:507) berpendapat pada :

hakekatnya kerja adalah disamping untuk memenuhi kebutuhan hidup juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja / perusahaan dan masyarakat luas. kata "pekerjaan" mempunyai berbagai tafsiran yang demi kejelasan dan ketepatan memerlukan definisi yang teliti.tetapi untuk mendapatkan definisi yang tepat ada istilah-istilah tambahan tertentu harus ditegaskan secara formal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati Semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku titik Dengan demikian disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan

pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi titik tanpa dukungan kedisiplinan kerja pegawai yang baik sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Malayu S P Hasibuan (2014 : 193) mengemukakan Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati Semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu Sikap menghormati menghargai patuh dan taat terhadap peraturan peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi sanksi nya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastro Hadiwiryono, 2003: 291)

Sedangkan menurut Rivai (2009: 824) dalam 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 seorang 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 menaati

Semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur mengoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur.

2.2.2 Arti Penting Disiplin

tujuan utama Disiplin adalah untuk meningkatkan hasil semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi titik selama disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda dan peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurauan atau pencurian disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang 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 keselamatan titik disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapatan antara karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan salah pengertian salah penaksiran.

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

2.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak Indikator yang mempengaruhi tingkat Kedisiplinan Pegawai suatu organisasi diantaranya adalah :

Menurut Hasibuan (2017:194) banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan salah satunya adalah :

1) Tujuan dan Kemampuan. 2) Teladan pimpinan. 3) Balas jasa/gaji dan kesejahteraan. 4) Keadilan. 5) Waskat (pengawasan Melekat). 6) Sanksi Hukuman. 7) Ketegasan. 8) Hubungan Kemanusiaan.

2.2.4 Bentuk – Bentuk Disiplin

Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam menjalankan kebijakan sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi atau perusahaan yakni terhadap empat perspektif daftar menyangkut disiplin kerja menurut Rivai, (2018:599) yaitu:

1. Disiplin retributif (*retributive disiplin*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective disiplin*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak tepat
3. Perspektif hak-hak individu (*individual Rights prespektif*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan tindakan disipliner
4. Perspektif utilitarian (*water tarian perfektif*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsumsi quensi konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

Terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif (Mangkunegara, 2001) dalam Sinambela(2019:508) adalah:

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk penggerakan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin *preventif* bertunjuk untuk menggerakkan dan mematuhi pedoman dan dan mengarahkan agar pegawai bekerja disiplin. Cara preventif dimaksudkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan organisasi.

Untuk efektifnya disiplin peran penting ini, manajer perlu memperhatikan (Henry Simamora, 2001) dalam Sinambela(2019:508):

- 1) penyelarasan pegawai dengan pekerjaannya melalui seleksi pengujian dan prosedur penempatan yang efektif
- 2) mengorientasikan pegawai secara benar kepada pekerjaannya dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
- 3) Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat.
- 4) memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para pegawai tentang kinerja.
- 5) mengkondisikan para pegawai dapat mengutarakan masalah-masalah mereka kepada manajemen Melalui teknik teknik seperti kebijakan pintu terbuka dan pertemuan-pertemuan kelompok antara manajemen dengan pegawai.

Sedangkan, Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyetakan suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman dan berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan

diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

2.2.5 Komponen – Komponen Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2005) dalam Sinambela (2019:524) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti :

1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati –hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja etis

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan kepelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

Dalam hal disiplin kerja penulis yang dapat simpulkan dari teori ini adalah ditandai dengan adanya suatu kegiatan berjalan efektif atau tidaknya berdasarkan disiplin kerja pegawai yang diberlakukan oleh pimpinan karena disiplin kerja pegawai disini perlunya kerjasama yang baik dan menaati aturan yang sudah ditetapkan oleh pimpinan.

