

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengawasan**

##### **2.1.1 Pengertian Pengawasan**

Menurut Mc Farland yang dikutip oleh Handayaniingrat pada buku Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1985 :143) mengatakan bahwa:

*Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible chosen plans order objective or policies* Pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahannya sesuai dengan rencana perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Selain itu Manulang juga menjelaskan pada buku Dasar – Dasar Manajemen (1998:18) menyatakan

Pengawasan adalah proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi apabila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tujuan dan terhindar dari penyimpangan – penyimpangan.

Koontz dan O'Donnel dalam Silalahi (175 : 2005) mengatakan :

Pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan kegiatan – kegiatan bawahan untuk menjamin bahwa kejadian – kejadian sesuai dengan rencana – rencana.

Sehubungan dengan berbagai definisi mengenai pengawasan dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan sebuah tindakan atau kegiatan untuk menilai atau mengukur apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien dan kegiatan ini bertujuan meminimalisir adanya penyimpangan dalam bekerja.

### **2.1.2 Maksud, Tujuan dan Fungsi Pengawasan**

Menurut Handayani dalam buku Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen (1985:143) menyatakan bahwa:

Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidak sesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.

Jadi maksud pengawasan bukanlah mencari kesalahan seseorang akan tetapi lebih tepat bila dikatakan bahwa maksud pengawasan adalah mencari kebenaran terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh orang tersebut. Kemudian juga menjelaskan perihal tujuan dari kegiatan pengawasan adalah :

Pengawasan bertujuan untuk mendapatkan hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Selain dari itu Manullang (2004:173) mengatakan bahwa tujuan utama dari pengawasan adalah Mengusahakan dari apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Fungsi atau tugas pengawasan menurut Handyaningrat dalam buku Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen (1985:143) menyatakan bahwa:

- a. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- c. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- d. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemboros – borosan.

### **2.1.3 Pentingnya Pengawasan**

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen, memiliki andil besar dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Apabila kegiatan pengawasan ini tidak dilakukan tentu akan menimbulkan hal buruk bagi organisasi. Seperti menurut Julitriarsa dan Suprihanto (1998 : 101) menyatakan bahwa :

Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan kesalahan - kesalahan akan terus berlangsung dan semakin membengkak. Sehingga tiba-tiba kesalahan tersebut sudah sangat berat dan sulit diatasi. Dengan demikian bukan hanya tujuan yang tidak tercapai, namun kemungkinan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar.

### **2.1.4 Prinsip – Prinsip Pengawasan**

Menurut Silalahi dalam Handyaningrat dalam buku Pengantar Study Ilmu Administrasi Dan Manajemen (2008 : 33) Prinsip - prinsip dalam pengawasan antara lain :

- a. Pengawasan harus berlangsung terus – menerus bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan.
- b. Pengawasan harus menemukan, menilai, dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif.
- c. Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan, tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan
- d. Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan.
- e. Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan, tetapi harus menciptakan efisiensi (hasil guna).
- f. Pengawasan harus luwes (fleksibel).
- g. Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (*plan and objective oriented*).
- h. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan (*control by exception*).
- i. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).

### 2.1.5 Macam – Macam Pengawasan

Menurut Handyaningrat dalam buku Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen (1985 : 144) yang menyatakan terdapat empat jenis atau macam pengawas yaitu :

- a. Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*) : Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat atau unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan Organisasi.
- b. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*) : Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama atasan pimpinan organisasi itu atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.
- c. Pengawasan Preventif : Pengawasan ini adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana dilaksanakan. Maksudnya adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan.

- d. Pengawasan Represif : Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksudnya adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### **2.1.6 Proses Dasar Pengawasan**

Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan didalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan ini terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Menurut Handoko (2013 : 361) terdiri paling sedikit 5 tahap mengenai proses dasar pengawasan yaitu :

- a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan) : Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pengawasan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil – hasil, tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.
- b. Penetapan pengukuran pelaksanaan kegiatan : Penetapan standar akan sia – sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan tepat.
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata : Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran dilakukan sebagai proses yang berulang – ulang dan terus – menerus. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu, pengamatan (observasi), laporan – laporan baik tertulis maupun lisan.
- d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan – penyimpangan : Perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditentukan merupakan tahap yang paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat

menginterpretasikan adanya penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

- e. Pengambilan tindakan korektif bila perlu : Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam 3 bentuk standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilaksanakan bersamaan.

### 2.1.7 Manfaat Pengawasan

Menurut Hadari Nawawi dalam buku Ilmu Administrasi (1994:105)

manfaat pengawasan antara lain :

- a. Menghimpun data/informasi, yang telah diolah dan dikembangkan menjadi umpan balik (*feed back*) dalam memperbaiki perencanaan dan pelaksanaan kegiatan selanjutnya sebagai langkah pengambilan keputusan baru yang lebih baik.
- b. Mengembangkan cara bekerja untuk menemukan yang paling efektif dan efisien atau yang paling tepat dan paling berhasil, sehingga menjadi yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Mengidentifikasi, mengenal dan memahami hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran dalam bekerja, untuk dihindari, dikurangi, dan dicegah dalam kegiatan/pekerjaan berikutnya.
- d. Memperoleh data yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan perkembangan organisasi dalam berbagai aspeknya, termasuk juga untuk pengembangan personel agar menjadi semakin berkualitas dalam bekerja.

## 2.2 Disiplin

### 2.2.1 Pengertian Disiplin

Kata disiplin berasal dari bahasa latin *discipline* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. KAMUS BESAR BAHASA INDONESIA (KBBI) menyatakan bahwa disiplin adalah : 1. tata tertib (sekolah kantor kemiliteran) 2. ketaatan

(kepatuhan) pada peraturan tata tertib 3. bidang studi yang memiliki objek dan metode tertentu

Selanjutnya menurut Hasibuan dalam buku Manajemen sumber daya Manusia (2003:193) menyatakan bahwa :

Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seorang yang sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Menurut Nitisemito Manajemen Personalia (1982:199):

Suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Sedangkan Disiplin Kerja menurut Susanto dalam buku Manajemen Personalia (1989:278) adalah:

Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, lebih 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

### **2.2.2 Tujuan Disiplin Kerja**

Hardiwijo (2003 - 292) Secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai antara lain :

- a. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan, ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik
- b. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik – baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang

maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

- c. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa organisasi sebaik – baiknya.
- d. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma – norma yang berlaku pada organisasi
- e. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin karyawan suatu organisasi menurut Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia(2003 : 194) yaitu :

- a. Tujuan dan kemampuan : Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh – sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
- b. Teladan pimpinan : Teladan Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan dan mampu mengarahkan bawahannya serta membina bawahannya ke arah yang lebih baik.
- c. Balas jasa : Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balasa jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan keryawan semakin baik pada pekarjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
- d. Keadilan : Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta perlakuan yang sama dengan manusia yang lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
- e. Pengawasan Melekat (Waskat) : Pengawasan melekat atau waskat adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral sikap, gairah kerja dan

prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti bahwa atasan harus selalu ada/hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada pegawai yang kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

- f. Sanksi hukuman : Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan – peraturan organisasi/perusahaan, sikap perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya hukuman yang akan diterapkan akan mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.
- g. Ketegasan : Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukum yang telah ditetapkan.
- h. Hubungan kemanusiaan : Hubungan harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik. Hubungan – hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer/pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan serasi serta mengikat, baik vertikal maupun horizontal diantara semua karyawan.

### 2.2.2 Macam – Macam Disiplin Kerja

Mangkunegara (2001:129) dalam bukunya Manajemen Sumber

Daya Manusia Perusahaan ada dua bentuk disiplin kerja yaitu:

- a. Disiplin Preventif : Upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan memenuhi pedoman kerja, aturan – aturan yang telah di gariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.
- b. Disiplin Korektif : Suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

### 2.2.3 Faktor – faktor yang dapat Meningkatkan Disiplin Kerja

Disiplin kerja bukanlah hal yang mudah untuk dibangun. Memerlukan kegiatan – kegiatan yang mendukung munculnya disiplin kerja. Hal – hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk memelihara disiplin pegawainya menurut DS Widodo (1981-98) menyatakan bahwa :

1. Mengadakan pengawasan yang konsisten dan kontinue
2. Memberi koreksi terhadap berbagai kekurangan atau kekeliruan
3. Memberi *reward* atau penghargaan walaupun hanya dengan kata – kata terhadap prestasi yang diraih oleh bawahannya
4. Mengadakan komunikasi dengan bawahan pada waktu senggang diarahkan pimpinan
5. Mengubah pengetahuan bawahan, sehingga dapat meningkatkan nilai dirinya untuk kepentingan pribadi maupun lembaga/organisasi tempat bekerja
6. Memberikan kesempatan berdialog demi meningkatkan keakraban antara pimpinan dan bawahan.

### 2.2.4 Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja

Tujuan utama dari pengadaaan sanksi disiplin kerja bagi para pegawai adalah agar timbulnya rasa jera pada diri pegawai agar mereka tidak berani lagi melakukan kesalahan yang sama. Selain itu adanya sanksi juga bertujuan untuk memperbaiki dan mendidik pegawai. Pada umumnya, sebagai pegangan pimpinan meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja yang dikemukakan oleh Sastrohadwiryo (2003: 293) terdiri dari sanksi berat , sanksi sedang dan sanksi ringan.

1. Sanksi disiplin berat, misalnya:
  - a. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya

- b. Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk dijadikan tenaga yang bersangkutan
  - c. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat ssebagai tenaga krja di organisasi/perusahaan tersebut.
- 2. Sanksi disiplin sedang misalnya
  - a. Penundaan pemberian konpensasi yang sebelumnya telah direncanakan sebagaimana tenaga kerja lainnya
  - b. Penurunan upah atau gaji sebesar satu kali upah atau gaji yang biasanya diberikan harian, mingguan atau bulanan
  - c. Penundaan program promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi
- 3. Sanksi disiplin ringan
  - a. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan
  - b. Teguran tertulis
  - c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Dalam penetapan jenis sanksi disiplin yang akan dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar hendaknya dipertimbangkan dengan cermat teliti dan seksama bahwa sanksi disiplin yang akan dijatuhkan tersebut setimpal dengan tindakan dan perilaku yang diperbuat. Dengan demikian, sanksi disiplin tersebut dapat diterima dengan rasa keadilan. Kepada pegawai yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulangi lagi pada kasus yang sama, perlu dijatuhi sanksi yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

### 2.2.5 Teknik – Teknik Pelaksanaan Disiplin kerja

Menurut Mangkunegara (2001:134) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, teknik – teknik pelaksanaan disiplin kerja adalah :

- a. Pertimbangan Sedini Mungkin: Pertimbangan sedini mungkin dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, karena tindakan perbaikan sedini mungkin dari pihak pimpinan mengurangi perlunya tindakan disipliner dimasa mendatang.
- b. Pencegahan yang efektif : Perusahaan/organisasi besar memelihara disiplin taat asas dengan menstandarisasikan kaidah – kaidah dan tingkah laku dasar dan memaklumkanya bagi para karyawan mereka. Disamping itu mereka mengadakan program – program pelatihan khusus disetiap tingkat manajemen.
- c. Mendisiplinkan diri : Tidak dapat disangkal lagi bahwa teknik disiplin yang paling penting dipelajari oleh seorang manajer ialah teknik mendisiplinkan diri.
- d. Inventori pimpinan : Inventori penyeliaan terhadap disiplin memberikan pengetahuan pada seorang manajer lain tentang bidang – bidang kritis dalam disiplin, seperti sebab – sebab terjadinya masalah dalam kedisiplinan, komunikasi, prinsip dan konsepsi tentang disiplin, proses penentuan hukum, pembuatan kaidah, dan pengambilan keputusan tindakan kedisiplinan.
- e. Menegur pegawai : Barang siapa yang sudah melanggar tata tertib atau peraturan – peraturan yang telah di tetapkan dalam suatu organisasi harus dapat menerima konsekuensi yang di berikan berdasarkan kesalahan yang telah dibuatnya.
- f. Menimbulkan kesadaran diri : Suatu teguran lunak dapat diberikan secara halus melalui pertanyaan tertentu pada bawahan yang jawabannya merupakan teguran otomatis bagi dirinya sendiri.
- g. Teguran lisan secara langsung : Teguran lisan secara langsung biasanya diikuti oleh ucapan syukur, dan di akhiri dengan peringatan secara lunak.