**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Administrasi**

Pada dasarnya administrasi merupakan kegiatan-kegiatan beberapa orang melalui proses kerjasama baik dalam suatu organisasi maupun antar organisasi untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama sebelumnya. Hal ini sesuai dengan pengertian administrasi yang dapat dibedakan dalam 2 pengertian yang dikemukakan oleh **Soewarno Handayaningrat** (1981:2) sebagai berikut :

1. Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *Administratie* (bahasa Balanda) yang meliputi kegiatan cata mencatat, surat-meyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan segala yang bersifat ketatausahaan (*cierical work*). Jadi tata usaha adalah bagian kecil kegiatan dari pada administrasi yang akan dipelajari.
2. Administrasi dalam arti luas berasal dari kata *Administration* ( bahasa inggris) yang dikemukakan beberapa ahli dan dikutip oleh **Soewarno Handayaningrat** dalam bukunya **“Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen”** (1981:2). Administrasi dalam arti luas yaitu :
   1. *Leonard D. White*, memberikan definisi *“Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale ... etc” (*Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara, swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil dan sebagainya).
   2. *H. A. Simon dan kawan – kawan* memberikan definisi *“Administration as the activities of groups cooperating to accomplish common goals”* (Administrasi sebagai kegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerjasama untuk menyelesaikan tujuan bersama).
   3. *William H. Newman,* mengatakan *“Administration has been defined as the guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goal”* (Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan, dan pengawasan daripada usaha – usaha kelompok individu – individu terhadap tercapai nya tujuan bersama).

Kesimpulan dari pengertian di atas bahwa administrasi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan atau memberikan suatu dorongan kepada orang lain maupun diri sendiri untuk mencapai tujuan bersama.

Setelah mengetahui beberapa definisi administrasi, maka soewarno handayaningrat mengemukakan ciri – ciri administrasi yang dapat digolongkan, yaitu :

1. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas 2 orang atau lebih;
2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut;
3. Adanya kegiatan/proses/usaha;
4. Adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan;
5. Adanya tujuan.

Dengan demikian administrasi dapat ditinjau dari tiga sudut, yaitu:

1. Sudut Proses, berarti administrasi adalah segala kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, dimulai dari proses pemikiran, proses pelaksanaan sampai proses tercapainya tujuan.
2. Sudut Fungsionil, berarti bahwa dalam segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi planning, arganizing, staffing, directing and controlling.
3. Sudut Institutionil, berarti administrasi dianggap sebagai totalitas kelembagaan, dimana dalam lembaga itu terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Kegiatan itu bersifat menyeluruh, artinya dimulai dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah.
4. **Administrasi Negara**

Menurut dimock dan dimock yang dikutip anggara (2012:134) :

**“Administrasi negara merupakan bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan lebih luas, yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari bagaimana lembaga-lembaga mulai dari satu keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakan, dan dikemudiakan”.**

Administrasi negara juga merupakan bagian ilmu politik yang mempelajari penentuan kebijaksanaan negara dalam suatu proses.oleh sebab itu,sebagai suatu ilmu yang diperoleh dari kedua pengetahuan ini, administrasi negara menghendaki dua macam syarat jika hendak di pahami. pertama, perlu mengetahui sesuatu mengenai adminstrasi umum. Kedua, harus diakui bahwa banyak masalah administrasi negara timbul dalam kerangka politik.

Selanjutnya dimock dan dimock menambahkan bahwa administrasi negara adalahh ilmu yang mempelajari apa yang dikehendaki rakyat melalui pemerintah, dan cara mereka memperolehnya. Oleh sebab itu, ilmu administrasi negara tidak hanya mempersoalkan apa yang dilakukan pemerintah, tetapi juga bagaimana melakukanya. Sejalan dengan pendapat di atas thoha (1997:3) mengemukakan ilmu adminstrasi negara diturunkan dari ibu adminstrasi dan ayah poltik.

Sedangkan menurut waldo (1983:9) mendefinisikan :

**“Administrasi negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, administrasi negara merupakan seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara”.**

**Jhon M Pfiffner** dalam buku “**Public Administration**” yang dikutip oleh **Soekarna** (1986:13), mengemukakan : “Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebijakan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representaif”.

Ciri-ciri adminstrasi negara menurut thoha dalam anggara(2012:143) adalah sebagai berikut :

1. **Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgent di banding dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organiasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan jika sedarhkan atau ditangani oleh organisasi lainnya, tidak akan jalan.**
2. **Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semimonopoli.**
3. **Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, administrasi negara dan administratornya relatif berdaarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara tersebut.**
4. **Adminstrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi negara ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum.**
5. **Usaha-usaha yang dilakukan oleh administrasi negara sangat bergantung pada penilaian rakyat yang dilayani.**

Dalam kegiatanya fayol (dikutip anggara,2012:144) memisahkan fungsi adminstrasi ke dalam lima aspek poko yang penting, yaitu

1. **Merencanakan**
2. **Mengorganisasi**
3. **Memimpin**
4. **Melaksanakan pengoordinasian**
5. **Melaksanakan pengawasan.**
6. **Organisasi**

Organisasi adalah sarana untuk mencapai tujuan, karenanya organisasi terdiri dari unsur manusia yang selalu aktif bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengertian organisasi menurut beberapa ahli yang dikutip oleh Soewarno (1981 : 42 – 43)sebagai berikut :

**Mc. Farland** dalam **Soewarno** mendefinisikan organisasi sebagai berikut : “Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbangkan usaha nya terhadap tercapainya suatu tujuan”.

Dimock dalam Soewarno mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

**“Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian – bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan”.**

**Stephen P. Robbins** (1994:4) mendefinisikan oraganisasi sebagai berikut :

**“Organisasi adalah kesatuan (entity) social yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.**

Berdasarkan teori - teori diatas maka pada dasarnya didalam suatu organisasi terdapat pola – pola hubungan yang saling berkaitan satu sama lain dan setiap individu dalam organisasi tersebut harus mampu menyumbangkan usaha nya dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi setiap individunya dituntut untuk memiliki kemampuan sumber daya manusia karena faktor utama dari organisasi adalah sumber daya manusia oleh karena nya manajemen sumber daya manusia perlu dalam pengembangan organisasi.

Ciri – ciri organisasi yang dikemukakan *Farland* yang dikutip oleh Soewarno Handayaningrat (1981 : 43) **,** sebagai berikut :

1. **Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal**
2. **Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha / kegiatan**
3. **Tiap – tiap anggota memberikan sumbangan usaha nya / tenaga nya**
4. **Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan**
5. **Adanya suatu tujuan.**

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi di antara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan.

Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada. Salah satu variabel dalam prilaku organisasi adalah motivasi.

1. **Manajemen**

Pengertian menurut **Dr. R. Makharita,** *expert* PBB yang dibantukan pada Kantor Pusat Lembaga Administrasi Negara dari tahun 1977-1980 yang dikutip oleh **Soewarno Handayaningrat** (1996:19), memberikan definisi sebagai berikut :

***“Management is utilization of available or potentials resources in achieving a given end”.* (Manajemen adalah pemanfaatan sumber-sumber yang tersedia atau berpotensial di dalam pencapaian tujuan).**

Sedangkan menurut **Sondang P. Siagian** (1996:5) memberikan pengertian :

**“Manajemen didefinisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan”.**

1. **Proses/Fungsi Manajemen**

Pengertian proses berarti serangkaian tahap kegiatan mulai dari menentukan sasaran sampai berakhirnya tujuan, sedangkan fungsi adalah tugas atau kegiatan, Akan tetapi, perkataan proses dan fungsi dalam hal ini tampaknya mempunyai pengertian yang sama misalnya, **W.H Newman**, **L. Gulick, G. Terr**y sering menyebut proses manajemen sedangkan **Mc. Farland, Koontz, F. Taylor** sering menyebut fungsi manajemen. **H. Fayol** menyebut pengertian yang sama yaitu proses/fungsi adalah unsure (element). Di bawah ini dikemukakan beberapa pendapat mengenai proses/fungsi manajemen :

Menurut **Mc. Farland** yang dikutip oleh **Soewarno Handayaningrat** (1996:21) menyebut “Fungsi daripada Manajemen” (the function of management) yang terbagi dalam 3 fungsi dengan akronim (POCO) :

1. **Perencanaan (Planning)**

Perencanaan berarti memutuskan tujuan berdasarkan ramalan apa yang akan terjadi di dalam waktu yang akan dating (forcasting = melihat ke depan). Di dalam forecasting dipertimbangkan apa yang akan terjadi (kecenderungan/trends) perubahan (change) dan masalah-masalah pada waktu yang akan dating itu.

1. **Pengorganisasian (Organizing)**

Di samping mengatur sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang efektif, yang lebih panjang disini ialah mengatur factor manusia yang diserahi tugas-tugas dalam pelaksanaan pekerjaan (organizing work staffing) dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab terhadap seorang yang memangku jabatan.

1. **Pengawasan (controlling)**

Pengawasan ialah untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetukan, bila perlu dengan mengadakan perubahan-perubahan atau pembetulan secukupnya.

Menurut **George Terry** dalam bukunya **Principles Of Management** yang dikutip oleh **Soewarno Handayangingrat** (1996:25) menggunakan pendekatan “proses daripada Manajemen” dengan akronim POAC, terdiri atas :

1. **Perencanaan (Planning)**

Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan-kenyataan, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang hubungan dengan waktu yang akan datang (future) dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendaki.

1. **Pengorganisasian (Organizing)**

Pengorganisasian adalah menentukan, mengelompokan dan pengaturan berbagai kegiatan yang dianggap perlu untuk pencapaian tujuan, penguasaan orang-orang dalam kegiatan ini, dengan menetapkan factor-faktor lingkungan fisik yang sesuai, dan menunjukan hubungan kewenangan yang dilimpahkan terhadap setiap individu yang ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

1. **Pelaksanaan (Actuacting)**

Pelaksanaan adalah usaha agar semua anggota kelompok melaksanakan tercapainya tujuan dengan kesadarannya dan berpedoman pada perencanaan (planning) dan usaha pengorganisasiannya.

1. **Pengawasan (Controlling)**

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus diselesaikan yaitu : pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu pengambilan tindakan korektif agar supaya pelaksanaanya sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

**E. Pengawasan**

Membahas mengenai pengertian pengawasan, peneliti akan mengemukakan pengertian pengawasan terlebih dahulu.

Pengawasan menurut **Mc. Farland,** yang di kutip oleh **Soewarno Handayaningrat** (1981:143) yaitu :

**“*Control is the process by which an executive gets the perfomance of his subordinates to correspond as closely as possible to chose plans, orders, objectives, or policies*”. (Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah dikemukakan).**

**George R. Terry** yang dikutip oleh **Sujamto** (1983:17), mengemukakan bahwa pengawasan yaitu :

**“*Control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed to insure result in keeping with the plan*”. (Pengawasan adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasilnya sesuai dengan rencana).**

Sementara menurut **Manullang** (2009:173) pengawasan yaitu :

**“Pengawasan adalah suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.**

Sedangkan menurut **Hani Handoko** (2014:357) mengatakan bahwa **“Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.**

**Henry Fayol** yang di kutip oleh **Manullang** (2009:173) mengatakan pengawasan yaitu :

**“*Control consist in verfying everthing occure in comformity with the plan adopted, the instruction issued and principles established. It has object to point out weaknesses and errors in order to reactivity them and prevent recurreance. It operate in everything, people, actions”.* (Pengawasan terdiri dari pengujian apakah segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsp yang telah digariskan. Ia bertujuan untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan dengan maksud untuk memperbaikinya dan mencegah terulangnya kembali).**

1. **Maksud, Tujuan, dan Fungsi Pengawasan**

Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, penyelewengan dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.Jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaanya.

Tujuan pegawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) danberhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi pengawasan menurut **Soewarno** **Handayaningrat (1985:144)** mengemukakan bahwa :

1. **Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.**
2. **Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.**
3. **Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak di inginkan.**
4. **Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pmborosan-pemborosan.**
5. **Macam-Macam pengawasan**

Adapun macam-macam pengawasan menurut **Soewarno** **Handayaningrat** (1985:144)adalah :

1. **Pengawasan dari dalam (internal control)**

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi itu sendiri. Aparat/Unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/Unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi.Data-data dan informasi ini dipergunakan oleh pimpinan untuk menilai kemajuan dan kumunduran dalam pelaksanaan pekerjaan.Hasil pengawasan ini dapat pula digunakan dalam menilai kebijaksanaan pimpinan.Untuk itu kadang-kadang pimpinan perlu meninjau kembali kebijaksanaan/keputusan-keputusan yang telah dikeluarkan.Sebaliknya, pimpinan dapat pula melakukan tindakan-tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya. Internal Control contohnya: Inspektorat Jendral adalah Aparat Pengawasan di dalam suatu Departemen.

1. **Pengawasan dari Luar Organisasi (Eksternal Faktor)**

Pengawasan eksternal berarti pengawasan yang dilakukan oleh Aparat/Unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/Unit pengawasan ini adalah Aparat/Unit yang bertindak atas nama Atasan dari Pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas permintaan pimpinan organisasi itu karna permintaannya. Misalnya : Pengawasan yang dilakukan oleh Direktorat Jendral Pengawasan Keuangan Negara terhadap suatu Departemen. Aparat Pengawasan ini bertindak atas nama Pemerintah/Presiden melalui Menteri Keuangan.

1. **Pengawasan Preventif**

Arti dari pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan.Maksud pengawasan ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan.Dalam sistem pengawasan anggaran, pengawasan ini disebut pre-audit.

Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut :

1. Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem-sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
2. Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
3. Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
4. Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaannya.
5. Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan.
6. Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetakan.
7. **Pengawasan Represif**

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan.Maksud diadakannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasaa ini disebut post-audit. Adapun pengawasan represif ini dapat menggunakan sistem-sistem pengawasan sebagai berikut :

1. Sistem Komperatif
2. Mempelajari laporan-laporan kemajuan dari pelaksanaan pekerjaan, dibandingkan dengan jadwal rencana pelaksanaan.
3. Membandingkan laporan-laporan hasil pelaksanaan pekerjaan dengan rencana yang telah diputuskan sebelumnya.
4. Mengadakan analisa terhadap perbedaan-perbedaan tersebut, termasuk faktor lingkungan yang mempengaruhinya.
5. Memberikan penialaian terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan, termasuk para penanggung jawabnya.
6. Mengambil keputusan atas usaha perbaikannya atau penyempurnaannya.
7. Sistem Verifikatip
8. Menentukan ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan.
9. Pemeriksaan tersebut harus dibuat laporan secara periodic atau secara khusus.
10. Mempelajari laporan-laporan untuk mengetahui perkembangan dari hasil pelaksanaannya.
11. Mengadakan penilaian terhadap hasil pelaksanaannya.
12. Memutuskan tindakan-tindakan perbaikan atau penyempurnaannya.
13. Sistem Inspektif

Inspeksi dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksanaanya.Dalam pemeriksaan di tempat instruksi-instruksi diberikan dalam rangka perbaikan dan penyepurnaan pekerjaan.Inspeksi dimaksudkan untuk memberikan penjelasan-penjelasan terhadap kebijaksanaan pimpinan.Penjelasan-penjelasan ini merupakan kontak pribadi antara pimpinan/wakil pimpinan dengan para petugas pelaksana di tempat, yang dapat menimbulkan rasa kesetiakawanan, rasa solidaritas, dan ketinggian moral.

Untuk menjamin hasil yang objektif dalam inspeksi ini, kadang-kadang diperlukan penggantian jabatan dalam periode tertentu.Penggantian jabatan ini dimaksudkan untuk lebih menyegarkan tugas-tugas inspeksi, karna tugas-tugas tersebut kecuali membosankan atau menjemukan.

1. Sistem Insvestigatif

Sistem ini lebih menitik beratkan terhadap penyelidikan/penelitian yang lebih mendalam terhadap sesuatu masalah yang bersifat negatif.Penyelidikan/penelitian ini didasarkan atas suatu laporan yang bersifat hipotesa (anggapan).Laporan tersebut mungkin benar dan mungkin salah.Oleh karna itu perlu dteliti lebih dalam untuk mengungkapkan hipotesa tersebut.Agar dapat memperoleh jawaban yang benar diperlukan pengumpulan data, menganalisa atau mengolah data, dan penilaian atas data tersebut.Berdasarkan atas hasil penelitian/penyelidikan tersebut, kemudian segera diambil keputusannya.

**3. Metode Pengawasan**

Metode pengawasan menurut **Soewarno** **Handayaningrat** (1985:147) terdapat 6 metode, yaitu :

1. **Pengawasan Langsung**

Pengawasan langsung adalah apabila Aparat pengawasan/Pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistem inspektif,verifikatif maupun dengan sistem investigative. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya ini disebut Built in control.

1. **Pengawasan Tidak Langsung**

Pengawasan tidak langsung adalah Aparat Pengawasan/Pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk padanya.Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka atau statistic yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah dicapai sesuai dengan pengeluaran biaya/anggaran yang telah direncanakan.Kelemahan daripada pengawasan tidak langsung ini tidak dapat segera mengetahui kesalahan-kesalahan dalam pelaksanaannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar.

1. **Pengawasan Formal**

Pengawasan formal adalah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh Unit/Aparat pengawasan yang bertindak atas nama Pimpinan Organisasinya atau Atasan daripada Pimpinan Organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya.Misalnya : periode waktu pemeriksaan, periode waktu pertanggung jawaban dan periode waktu pelaporan. Aparat pengawasan ini harus melaporkan secara periodik perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan terhadap pimpinan.Laporan itu harus disertai saran-saran perbaikan dan penyempurnaannya, maksud laporan ini agar pimpinan selalu dapat mengikuti perkembangan segala hal yang terjadi dalam organisasinya.

1. **Pengawasn Informal**

Pengawasan informal adalah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan.Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan melalui kunjungan yang tidak resmi.Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan cara demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus usul/saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya.Masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya yang tidak mungkin dipecahkan sendiri pimpinan dapat memberikan jalan keluar pemecahannya.Sebaliknya bawahan juga merasa bangga karena diberi kesempatan mengemukakan pendapatnya secara langsung terhadap pimpinannya, jelaslah bahwa pengawasan informal mendekatkan hubungan pribadi yang bersifat informal.Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan-pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

1. **Pengawasan Administratif**

Pengawasan Administratif adalah pegawasan yang meliputi bidang: Keungan, Kepegawaian dan Material.

1. Pengawasan Keuangan

Pengawasan keuangan menyangkut tentang: pos-pos anggaran, Pelaksanaan Anggaran, yang meliputi Pengurusan Administrasi dan Pengurusan Bendaharawan. Hal ini menyangkut prosedur penerimaan dan prosedur pengeluaran uang.Dalam prosedur penerimaan berhubungan dengan surat Keputusan Otoritasi (SKO) sesuai dengan pos-pos anggaran, sedangkan yang berhubungan dengan prosedur pengeluaran uang berhubungan dengan syarat-syarat yang diperlukan dalam pembayaran, yang disertai dengan bukti-bukti pengeluaran dan hasil pembayarannya.

1. Pengawasan Kepegawaian (Personal)

Pengawasan Kepegawaian menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian, yaitu perihal kebenaran prosedur penerimaan (umur, pendidikan dan keahlian, pengalaman, bakat dan sebagainya).Syarat-syarat pengangkatan dan penempatan.Uraian pekerjaan (job description), kerajinan, ketekuanan dan kedisiplinan, pengembangan karier, penilaian tentang prestasi kerjanya, kesejahtraan dan jaminan hari tua (asuransi, pension, dan sebagainya). Pengawasan kepegawaian di samping penilaian terhadap kewajiban-kewajiban mereka yang harus dilaksanakan juga menyangkut terhadap hak-hak mereka yang harus dipenuhi (gaji, kenaikan pangkat, dan fasilitas-fasilitas lain).

1. Pengawasan Material

Pengawasan material adalah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disediakan (dibeli) sesuai dengan rencana pengadaannya.Hal ini menyangkut prosedur pengadaanya, harganya, kuantitas dan kualitas, penyimpanan, pengangkutan dan pemeliharaannya.Bukti pembayaran dan penerimaan barang, jenis-jenis barang, merk pabrik, tahun pembuatan dan perusahaan yang menjual.Pengawasan material ini harus disertai standard barang yang

telah ditentukan.

1. **Pengawasan Teknis**

Pengawasan teknis ialah pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik, misalnya pemeriksaan terhadap pembangunan gedung, pemeriksaan terhadap kesehatan rakyat di desa, dan sebagainya.Pemeriksaan ini meliputi jenis-jenis kuantitas dan kualitas dan biaya yang diperlukan setiap satuannya.

1. **Prinsip-Prinsip Pengawasan**

Agar fungsi pengawasan mencapai hasil yang diharapkan, maka pimpinan organisasi atau unit organisasi yang melaksanakan fungsi pengawasan harus mengetahui dan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan.

Manullang mengemukakan untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan.Dua prinsip pokok, yang merupakan *condition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian intruksi-intruksi. Sedangkan menurut **Ulbert Silalahi (1992:178)** prinsip-prinsip pengawasan adalah :

1. Pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan atas pekerjaan.
2. Pengawasan harus menemukan, menilai dan menganalisis data tentang pelaksanaan pekerjaan secara objektif.
3. Pengawasan bukan semata-mata untuk mencari kesalahan tetapi juga mencari atau menemukan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Pengawasan harus memberi bimbingan dan mengarahkan untuk mempermudah pelaksanaan pekerjaan dalam pencapaian tujuan.
5. Pengawasan tidak menghambat pelaksanaan pekerjaan tetapi harus menciptakan definisi (hasil guna).
6. Pengawasan harus fleksibel.
7. Pengawasan harus berorientasi pada rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.
8. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan-kegiatan yang sangat menentukan.
9. Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan.
10. **Bentuk-Bentuk Pengawasan**

Bentuk-bentuk atau tipe-tipe pengawasan menurut **Handoko (2014:359)** adalah sebagai berikut :

1. **Pengawasan Pendahuluan**

Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan yang memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan lebih agresiv, dengan menditeksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan mengenai tujuan yang diingingkan.

1. **Pengawasan concurrent (sedang dilaksanakan)**

Pengawasan ini sering disebut pengawasan “ya-tidak”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan suatu proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus di setujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

1. **Pengawasan umpan balik**

Pengawasan umpan balik mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuam diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

1. **Azas-Azas Pengawasan**

Azas-azas pengawasan yang dikemukakan oleh **Komarudin (1992:19)** antara lain :

1. **Azas Sumbangan terhadap Tujuan.**
2. **Azas Penetapan Standar.**
3. **Azas penetapan pokok-pokok Pengawasan Strategi.**
4. **Azas Tindakan Perbaikan.**
5. **Azas Manajemen.**
6. **Azas Keluwesaan Pengawasan.**
7. **Azas Keharmonisan Pengawasan.**
8. **Azas Kecocokan Pengawasan.**
9. **Azas Tanggung Jawab Pengawasan.**
10. **Azas Akuntabilitas Pengawasan.**
11. **Cara Pengawasan**

Agar pengawasan yang dilakukan oleh atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta menurut **Manullang (2004:178)**yaitu :

1. **Pengawasan Melalui Peninjauan Pribadi**

Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan.Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara khusus dan kuat sekali. Sebagai alasan karna dengan cara ini kontak langsung antara atasan dengan bawahan dapat dipererat.

1. **Pengawasan Melalui Laporan Lisan**

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Wawancara yang diberikan ditujukan kepada orang-orang atau segolongan orang-orang tertentuyang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil yang sesungguhya yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara kedua ini kedua belah pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakannya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

1. **Pengawasan Melalui Laporan Tertulis**

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya.Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat membaca apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

1. **Pengawasan Melalui Laporan Kepada Hal-Hal yang Bersifat Khusus**

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian.Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

1. **Standar Pengawasan**

Sebelum kegiatan pengawasan itu dilakukan, perlu ditentukan standar atau ukuran pengawasan.**Manullang (2004:186)** menggolongkan jenis-jenis standar pengawasan kedalam tiga golongan besar, yaitu :

1. Standar dalam bentuk fisik (physical standar) adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan bersifat nyata tidak dalam bentuk uang, meliputi :
2. Kuantitas hasil produksi.
3. Kualitas hasil produksi.
4. Waktu.
5. Standar dalam bentuk uang adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dalam bentuk jumlah uang, meliputi :
6. Standar biaya.
7. Standar penghasilan.
8. Standar investasi.
9. Standar *intangible* adalah standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilaikegiatan bawahan baik dalam bentuk fisik maupun dalam bentuk uang. Misalnya untuk mengukur kegiatan bagian atau kepala bagian hubungan kemasyarakatan atau mengukur sikap pegawai terhadap perusahaan.
10. **Proses Pengawasan**

Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan di dalam 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.

Pengawasan menurut **Hani** **Handoko (2013:361)** mengutarakan sebanyak lima tahap, yaitu sebagai berikut :

1. **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.

1. **Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan**

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karna itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan tepat.

1. **Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.**

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran dilakukan sebagai proses yang dilakukan berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu pengamatan (observasi), laporan-laporan baik tertulis maupun lisan. Metode-metode otomatis dan inspeksi, pengujian (test) atau dengan pengambilan sample.

1. **Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan pelaksanaan penyimpangan-penyimpangan.**

Perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan merupakan tahap yang paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).Penyimpangan-penyimpangan harus di analisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

1. **Pengambilan tindakan korektif bila perlu.**

Bila hasil analisa menunjukan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil.Tindakan koreksi dapat diambil dalam tiga bentuk. Standar mungkin di ubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. Tindakan koreksi mungkin berupa:

1. Mengubah standar mula-mula (barang kali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri).
3. Mengubah cara dalam menganalisa, dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.
4. **Pentingnya pengawasan**

Menurut **Malayu Hasibuan** (2013:363) ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

1. **Perubahan lingkungan organisasi**

Berbagai lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan bau baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya.Melalui fungsi pengawasan manajer menditeksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

1. **Peningkatan kompleksitas organisasi**

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

1. **Kesalahan-kesalahan**

bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, pimpinan dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan sehingga sistem pengawasan memungkinkan pimpinan mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

1. **Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang**

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri 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.

Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi yang tidak menyenangkan, karna dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin terciptannya tujuan.Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi atau mencari tingkat pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan birokrasi. Mematikan kreatifitas dan sebagainya, yang akhirnya merugikan organisasi sendiri.Sebaliknya pengawasan yang tidak mencukupi dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan membuat sulit pencapaian tujuan.

1. **Disiplin Kerja**

kata disiplin berasal dari bahasa latin “*discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta penegmbangan tabiat”. Hal ini menekankan bantuan kepada pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaannya dan merupakan cara pengawas dalam membuat perannya dalam hubungannya dengan disiplin.

Pengertian disiplin menurut **Moekijat** (1989:139) adalah :

**“Disiplin merupakan suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku”.**

Terdapat pengertian lain mengenai disiplin menurut **Malayu S.P Hasibuan** (2003:193) mengungkapkan bahwa :

**“kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yanng tertulis maupun tidak”.**

Rumusan lain menyatakan tentang pengertin disiplin menurut **Siagian** (2000:305), yakni :

**“Disiplin merupakan tindakan manajemen mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan 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”.**

Menurut **Keith Davis** yang dikutip oleh **Anwar Prabu mangkunegara** dalam bukunya yang berjudul **“Manajamen Sumber Daya Manusia Perusahaan”** (2011:129), menyatakan bahwa disiplin kerja yaitu :

**“*Dicipline is management action to enforce organization standards.* (disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman pedoman organisasi)”.**

1. **Tujuan Disiplin Kerja**

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.

Menurut **Siswanto Sastrohardiwiryo** (2003:292) seacara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai antara lain :

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kenijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen yang baik.
2. 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.
3. Pegawai dapat mengemukakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
6. **Macam-Macam Disiplin Kerja**

**Anwar Prabu mangkunegara** (2011:129) menggolongkan macam-macam disiplin antara lain :

1. **Disiplin Preventif**

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

1. **Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakan pegawai dalam menyatukan suatu 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.

1. **Pendekatan Disiplin Kerja**

Ada tiga pendekata disiplin menurut **Anwar Prabu Mangkunegara** (2011:130) yaitu :

1. **Pendekatan Disiplin Modern**

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

1. Disiplin modern meupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang semaunya 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.
5. **Pendekatan Disiplin dengan Tradisi**

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

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

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa :

1. Disiplin kerja diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
3. Disiplin ditunjukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.
5. **Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

**Anwar Prabu Mangkunegara** (2011:131) mengemukakan pelaksanaan sanksi pelanggaran disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. **Pemberian peringatan**

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemeberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Di samping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondite pegawai.

1. **Pemberian sanksi harus segera**

Pegawai yang melanggar harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

1. **Pemberian sanksi harus konsisten**

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi dan pengabaian sanksi.

1. **Pemberian sanksi harus bersifat impersonal**

Pemberian sanksi harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua-muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

1. **Faktor-faktor yang Dapat Meningkatkan Disiplin Kerja**

Disiplin kerja yang tinggi merupakan harapan bagi setiap pimpinan kepada bawahan, karena itu sangatlah perlu bila disiplin mendapat penanganan intensif dari semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi/perusahaan. Dalam menangani pelanggaran yang dilakukan bawahan perlu adanya kebijakan yang tegas guna mengoreksi, memperbaiki dan menghindari terulangnya pelanggaran kembali hal-hal yang negatif di masa-masa mendatang.

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk memelihara disiplin kerja pegawainya menurut **D. S. Widodo** (1981:98) antara lain :

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

**G. Tinajuan Konseptual**

Kaitan antara pengawasan dengan dislipin kerja dikemukakan oleh **Malayu S. P. Hasibuan** (2005:194)sebagai berikut :

**“pengawasan dapat merangsang disiplin kerja pegawai, dengan adanya pengawasan pegawai merasa mendapat perhatian , bimbingan, petunjuk, arahan dari pimpinan, dan pimpinan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya untuk memberikan penilaian yang objektif. Oleh karena itu dalam sebuah organisasi publik maupun organisasi privat mutlak diperlukan sistem pengawasan yang baik agar tercipta pengawasan internal yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung disiplin kerja pegawai”.**

Sementara itu **Abdurrahmat Fathoni** (2006:32) menyatakan kaitan antara pengawasan dan disiplin kerja sebagai berikut :

**“pengawasan bertujuan untuk menjadikan sumber daya organisasi memiliki ketaatan dan kepatuhan untuk mengikuti aturan yang menjadi tanggungjawabnya agar pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik”.**