**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Tinjauan Pustaka**
2. **Administrasi**

Pada dasarnya administrasi merupkan kegiatan-kegiatan beberapa orang melalui proses kerjasama yang 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 di kemukakan oleh **Soewarno (1981 : 2)** sebagai berikut :

1. Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *Administratie* (Bahasa Belanda) yang meliputi kegiatan catat mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan segala yang bersifat ketatausahaan (clerical 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 dalam bukunya “Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen” (1981 : 2). Administrasi dalam arti luas yaitu :
3. *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 sebgainya).
4. *Simon* 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).

1. *Newman*, mengatakan “*Administration has been defind as the guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goals*” (Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya 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 Fungsional, berarti bahwa dalam segala kegiatan mencapai tujuan yang telah ditentukan, diperlukan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu, meliputi planning, organizing, staffing, directing dan controlling.
3. Sudut Institutional, 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 (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 dikemudikan”.

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 administrasi umum. Kedua, harus diakui bahwa banyak masalah administrasi negara timbul dalam kerangka politik.

Selanjutnya Dimock menambahkan bahwa administrasi negara adalah 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 melakukannya. Sejalan dengan pendapat diatas thoha (1997:3) mengemukakan ilmu administrasi negara diturunkan dari ibu administrasi dan ayah politik.

Sedangkan menurut Waldo (1983:9) mendefinisikan :

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

Pfiffner dalam buku “Public Administrastion” yang dikutip oleh Soekarna (1986:13), mengemukakan : “Administrasi negara adalah pelaksanaan kebijakan Negara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang representatif”.

Ciri-ciri administrasi negara menurut Thoha (2012:143) adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgent di banding dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan jika 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 relative berdasarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara tersebut.
4. Administrasi 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 yag dilayani.

Dalam kegiatannya Fayol (2012:144) memisahkan fungsi administrasi ke dalam lima aspek pokok yang penting, yaitu :

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

Pada dasarnya ada kesukaran untuk membedakan kegiatan administrasi dan manajemen. Akan tetapi pada dasarnya proses kegiatan administrasi lebih menitikberatkan pada penentuan tujuan organisasi sedangkan manajemen dititikberatkan pada penggerakan dalam rangka pencapaian tujuan.

Peran manusia yang termasuk sumber daya organisasi merupakan hal yang sangat penting karena sumber daya manusia tidak saja dipandang sebagai unsur produksi namun juga manusia yang memiliki emosi dan kepribadian yang dapat dijadikan sebagai pendorong untuk menggerakkan organisasi. Pendekatan manajemen yang dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu dengan memperlajari dan mengembangkan organisasi dapat tercapainya tujuan organisasi.

Sebelum membahas tentang pengertian manajemn sumber daya manusia, perlu diuangkapkan pengertian manajemen itu sendiri seperti dikemukakan oleh **Terry (2012 : 4)** yaitu :

“Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan – tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber – sumber lainnya”.

Dengan kata lain terdapat adanya aktivitas – aktivitas khusus yang merupakan bagian dari proses manajemen. Seperti yang dikemukakan **Stoner** yang dikutip **Handoko (2003 : 8)** sebagai berikut:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Dari definisi diatas terlihat bahwa Stoner telah menggunakan kata proses. Manajemen di definisikan sebagai proses karena harus melaksanakan kegiatan – kegiatan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Manajemen sangat mempengaruhi kehidupan hampir semua manusia.

Menurut **Gulick** yang dikutip **Handoko (1997 : 11)** mengemukakan pengertian manajemen yaitu:

“Suatu bidang ilmu pengetahuan (*Science)* yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan”.

Dilihat dari pengertian diatas bahwa manajemen dipandang sebagai ilmu pengetahuan yang memperlajari mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama dalam mencapai tujuan.

Terlihat dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen didefinisikan sebagai bekerja dengan orang – orang untuk menentukan, menginterprestasikan dan mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi – fungsi perencanaan (*Planning)*, pengorganisasian *(Organizing)*, penyusunan personalia *(Staffing)*, pengarahan dan kepemimpinan (*Leadership)*, dan pengawasan *(Controlling)*.

Setelah diketahui pengertian – pengertian manajemen diatas, **Siagian (2009:165)** mengklasifikasikan fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pemberian Motivasi (*motivating*)
4. Pengawasan (*controlling*)
5. Penilaian (*evaluating*)

Peneliti dapat memberikan batasan mengenai unsur – unsur yang terkandung dalam manajemen, sebagai berikut:

1. Manajemen dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.
2. Manajemen tercakup proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian.
3. Proses perencanaan tujuan tersebut selain melibatkan orang lain juga memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya yang bukan sumber daya manusia.

Agar fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan sumber daya manajemen atau biasa disbut alat – alat manajemen seperti yang dikemukakan **Neuner** yang dikutip oleh **Silalahi (2011 : 156)** diantaranya:

1. *Men* (orang – orang)
2. *Materials* (bahan – bahan/peralatan)
3. *Machines* (Mesin – mesin)
4. *Methods* (metode – metode)
5. *Morale* (Moral)

Oleh karena itu manajemen sangat membutuhkan sumber daya manajemen tersebut, dapat dikatakan bahwa manusia merupakan orang yang menggerakan dan melakukan aktivitas – aktivitas untuk mencapai tujuan, namun manusia tersebut membutuhkan sumber daya material seperti uang, alat – alat, dan mesin – mesin untuk menunjang aktivitasnya. Selain itu, manusia juga harus mempunyai metode – metode kerja agar tujuan yang hendak dicapai terlaksana secara ekektif dan efisien.

Selian itu, menurut **Simon**  yang dikutip oleh  **Silalahi (2011 : 161)** mengemukakan tentang beberapa prinsip – prinsip yang lebih umum yang terdapat dalam literatur mengenai administrasi atau manajemen adalah:

1. Efisien administrasi ditingkatkan melalui suatu spesialisasi tugas dikalangan kelompok.
2. Efisien administrasi ditingkatkan dengan mengatur anggota-anggota kelomok didalam suatu hirarki wewenang yang pasti.
3. Efisien administrasi ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan pada setiap sektor didalam organisasi sehingga jumlah nya menjadi kecil
4. Efisien administrasi ditingkatkan dengan mengelompokkan pekerjaan, untuk maksud-maksud pengawasan berdasarkan tujuan, proses, langganan, dan tempat.
5. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian yang besar. Mengingat sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan yang besar terhadap pencapaian tujuan.

Menurut **Yuniarsih (2011 : 12)** definisi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Kegiatan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan semua unsur yang menjadi kekuatan atau daya manusia untuk dipergunakan memenuhi kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan”.

Pernyataan diatas menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberikan kontribusi terhadap tujuan – tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa pegawai adalah kekayaan utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan – tujuan yang telah di tetapkan.

Terdapat juga paling tidak tigas perspektif utama dalam pengertian MSDM, yakni perspektif internasional, nasional/makro dan mikro. Definisi dari **kinggundu** yang dikutip oleh **Gomes (1994:4)** tentang manajemen sumber daya manusia dalam perspektif intenasional atau makro adalah sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional”.

Manajemen dalam perspektif mikro yang dikemukakan oleh **Tulus** yang dikutip oleh **Gomes (1999:6)**

“Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atau pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat”.

Manajemen sumber daya manusia akhir-akhir ini semakin mendapatkan perhatiaan dari berbagai pihak, baik berasal dari sektor publik maupun sektor swasta. Semua pihak telah meyadari betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi.

Terdapat unsur – unsur sumber daya manusia yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitar seperti yang dikemukakan oleh **Gomes** **(1999:26)** sebagai berikut:

“Unsur-unsur (*variabel*) sumber daya manusia meliputi kemampuan-kemampuan (*capabilities)* sikap (*attitudes)*, nilai-nilai (*values)*, kebutahan-kebutuhan (*needs)* dan karakteristik-karakteristik demografis (penduduk)”.

Unsur – unsur terdapat pada dasarnya akan mempengaruhi peranan dan perilaku pimpinan pegawai dalam organisasi. Orang – orang yang terlibat dalam organisasi biasanya memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan yang lainnya baik pegawai ataupun pimpinannya.

Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi, tujuan tersebut dapat dijabarkan kedalam 4 tujuan yang lebih operasional menurut **Sedarmayanti (2009 : 7)** adalah sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat (*Societal Objective)*

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah – tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

1. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap penyalahagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan.

1. Tujuan Fungsi (*functional objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjelaskan fungsinya dengan baik.

1. Tujuan Personal (*personal objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan hal ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang manajemen sumber daya manusia seperti yang di kemukakan **Flippo** yang dikutip oleh **Yuniarsih (2011:5)** terdiri dari:

1. *Procurement*
2. *Development*
3. *Compensation*
4. *Intergration*
5. *Maintanance*
6. *Separation*

Lebih lanjut **Harris** yang dikutip oleh **Yuniarsih (2011:6)** menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. *Planning*
2. *Staffing*
3. *Evaluating and compensating*
4. *Improving*
5. *Maintaining effective employer – employee relationships*

Selanjutnya **Mondy, Noe and Premeaux** yang dikutip oleh **Yuniarsih** **(2011:6)** menyatakan fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi lima fungsi area yaitu:

1. *Human resources planning, recruitment and selection*
2. *Human resources development*
3. *Compensation and benefit*
4. *Safety and health*
5. *Employee and labor relation*
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 usahanya 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 organisasi sebagai berikut :

“Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif 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 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. **Pengawasan**

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

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

“*Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chose plans, orders, objectives, or polocies*”. ( 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 everything occure in comformity with the plan adopted, the instruction issued and principles astabilished. It has object to point out weaknesses and errors in order to reactivity them and prevent recurreance. It operate in everything, people, action*”. (Pengawasan terdiri dari pengujian apakah segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan. Ia bertujuan untuk menemukan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan dengan maksud untuk memperbaikinya dan mencegah terulangnya kembali).

1. **Maksud, Tujuan dan Fngsi 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 pekerjaannya.

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

Fungsi pengawasan menurut Soewarno Handayanigrat (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 pemborosan-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 pegawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk di dalam organisasi itu sendiri. Aparat/Unit pengawasan ini bertndak 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 kemunduran 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 karena 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 ditetapkan.
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, pengawasan ini disebut post-audit. Adapun pengawasan represif ini dapat menggunakan sistem-sistem pengawasan sebagai berikut :

1. Sistem Komperatif
* Mempelajari laporan-laporan kemajuan dari pelaksanaan pekerjaan, dibandingkan dengan jadwal rencana pelaksanaan.
* Membandingkan laporan-laporan hasil pelaksanaan pekerjaan dengan rencana yang telah diputuskan sebelumnya.
* Mengadakan analisa terhadap perbedaan-perbedaan tersebut, termasuk faktor lingkungan yang mempengaruhinya.
* Memberikan penilaian terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan, termasuk para penanggung jawabnya.
* Mengambil keputusan atas usaha perbaikannya atau penyempurnaannya.
1. Sistem Verifikatip
* Menentukan ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan.
* Pemeriksaan tersebut harus dibuat laporan secara periodik atau secara khusus.
* Mempelajari laporan-laporan untuk mengetahui perkembangan dari hasil pelaksanaannya.
* Mengadakan penilaian terhadap hasil pelaksanaannya.
* Memutuskan tindakan-tindakan perbaikan atau penyempurnaannya.
1. Sistem Inspeksi

Inspeksi dimaksudkan untuk mengecek kebenaran dari suatu laporan yang dibuat oleh para petugas pelaksanaannya. Dalam pemeriksaan di tempat instruksi-instruksi diberikan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan 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 sosial.

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 Investigatif

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 karena itu perlu diteliti 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.

1. **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 degan sistem inspektif, verifikatif maupun dengan sistem investigatif. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikab 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 statistik 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 formal 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 pekerjaann 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. Pengawasan 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 oenyempurnaannya 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 mendekarkan hubungan pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan – pelaksanaan tugas – tugas pekerjaan.

1. Pengawasan Administratif

Pengawasan Administratif adalah pengawasan yang meliputi bidang : keuangan, 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 Otoritas (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, ketekunan dan kedisiplinan, pengembangan karir, penilaian tentang prestasi kerjanya, kesejahteraan dan jaminan hari tua (asuransi, pensiun 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 pengadaannya, 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 instruksi – instruksi. 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 kesalah 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 agresif, 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 diinginkan.

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-penemuan 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 Keluwesan 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) :

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 tertentu yang dapat memberi gambaran dari hal-hal yang ingin diketahui terutama tentang hasil yang sesungguhnya 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**

Sebuah kegiatan pengawasan itu dilakukan, perlu ditetukan stadar 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 jumlh uang, meliputi :
6. Standar biaya.
7. Standar penghasilan.
8. Standar investasi.
9. Standar *intangible* adalah standar yang biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan 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)** mengatak sebanyak lima tahap, yaitu sebagai berikut :

1. **Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)**

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pengawasan. Standar mengandung arti sebagai suatu 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 berbagi cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena 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 yamg 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 sampel.

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

Pembandingan 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-penyimpanangan.
4. **Pentingnya Pengawasan**

Menurut **Malayu Hasibuan (2013:63)** 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 baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan mnajer 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, karena dianggap akan mengancam kebebasan dan otonomi pribadi. Padahal organisasi sangat memerlukan pengawasan untuk menjamin terciptanya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan orgaisasi 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 “*disicipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan 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 yang tertulis maupun tidak”.

Rumusan lain menyatakan tentang pengertian 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 **“Manajemen 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 perubahan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.

Menurut **Siswanto Sastrohardiwiryo (2003:292)** secara 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 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 pendekatan disiplin menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:130)** yaitu :

1. **Pendekatan Disiplin Modern**

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

1. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang 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 pelanggaran 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 disiplian 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 pemberian 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 dengan 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 menagani pelanggaran yang dilakukan bawahan perlu adanya kebijakn 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)** :

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 antara pimpinan dan bawahan.
7. **Tinjauan Konseptual**

Kaitan antara pengawasan dengan disiplin 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 iu 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 tanggung jawabnya agar pelaksanaan pencapaian tujuan organisai dapat berjalan dengan baik”.