**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Organisasi**

Definisi organisasi tentu banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang akan dipakai untuk melihat organisasi tersebut. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, proses, perilaku serta alat untuk mencapai tujuan tertentu. Bagi setiap sumber daya manusia pastinya membutuhkan organisasi untuk menyalurkan ide, pikiran dan tindakan yang dimiliki oleh setiap individu. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur kerja sama, orang yang bekerja sama dan tujuan bersama yang hendak dicapai. Menurut **P. Siagin** yang dikutip oleh **Saefuddin** dalam bukunya **“Organisasi dan Management” (1993:3)** mendefinisikan bahwa :

**“Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam perksekutuan, dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan”.**

Sementara itu **Gibson, Donelly** dan **Ivancevich** yang dikutip oleh **Saefuddin** dalam bukunya **“Organisasi dan Management” (1993:3)** berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. Mereka berpendapat :

**“organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih effesien dan effektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama”.**

Sesuai mengambil teori dikemukakan oleh Gibson, Donelly dan Ivancevich yang dikutip oleh Saefuddin dalam bukunya “Organisasi dan Management” (1993:3) ada keterkaitan pengertian antara pengertian organisasi dan management yang dijelaskan oleh para pakar tersebut, sehingga penulis mengambil pendapat dari para pakar yang sudah barang tentu teruji dengan keilmuannya.

1. **Pengertian Administrasi**

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang sejak akhir abad yang lalu (abad XIX), tetapi administrasi sebagai suatu seni atau administrasi dalam praktek timbul bersamaan dengan timbulnya peradaban manusia, sebagai ilmu pengetahuan administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru. Karena baru timbul sebagai suatu cabang daripada ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia dengan membawa prinsip yang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan faktor yang mempunyai pengaruh terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Administrasi berasal dari bahasa latin, terdiri dari kata “*ad*”artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani. Jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

Menurut **Luther Gulick** dalam bukunya **“*Paper on the Science of Administration*” (1960:21)**, mengatakan bahwa :

**Luther Gulick menyatakan keterkaitan Administrasi dan pelaskanaan kerja, sehingga jelas teori yang dinyataknnya. Administrasi harus sesuai dengan kaitan pelaksanaan kerja, dengan berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Administrasi didefinisikan sesbagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tujuan bersama.**

1. **Pengertian Admnistrasi Negara**

Istilah administrasi negara ialah terjemahan dari “*Public Administration*”. Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. Jika istilah Publik Administration itu diuraikan secara etimologis, maka “*Public*” berasal dari bahasa latin “*Poplicus*” yang semula dari kata “*Populus*” atau “*People*” dalam bahasa inggris yang berarti rakyat. “*Administration*” juga berasal dari bahasa latin, yang terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif.

**Jhon M Pfiffner** dalam bukunya yang berjudul ***“Public Administration”*** yang dikutip oleh **Soekarna** dalam bukunya ***“Dasar-dasar Manajemen”* (1986:13)** mengemukakan :

**“Administrasi Negara adalah pelaksanaan kebijakannegara yang telah digariskan oleh badan-badan politik yang resprentatif”.**

Pengertian yang dikemukakan **Jhon M Pfiffner** dalam bukunya ***“Public Administration”*** yang dikutip oleh **Soekarna** dalam bukunya **“Dasar-dasar Manajemen”** bahwa :

**“Administrasi Negara yang dimaksud untuk menerapkan kebijakan yang telah dirumuskan dalam perencanaan oleh pihak-pihak terkait dalam kewenangan negara”.**

Berdasarkan pengertian “*Public Administration*” yang dikemukakan Jhon M Pfiffner dalam bukunya “*Public Administration*” maka penulis mengambil pengertian tersebut, tujuan pemikiran sang pakar yang lebih komprehensif dan strategis dalam penyampaian pernyataannya. Di Indonesia Badan Perwakilan Politik yang menetapkan kebijakan negara ialah Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), sebagai lembaga legislatif.

**Leonard D. White** dalam bukunya **“*Introduction of the Study of Public Administration*”** yang dikutip oleh **Sukarna** dalam bukunya **“*Dasar-dasar Manajemen*” (1986:14)** mengemukakan :

**“Administrasi Negara terdiri dari semua/seluruh aktivitas/kegiatan yang bertujuan pemenuhan atau pelaksanaan kebijakan negara”.**

**Dimock, Dimock & Koening** dalam bukunya **“*Public Administration*”** yang diterjemahkan oleh **Sukarna** dalam bukunya **“*Dasar-dasar Manjemen*” (1986:14)** mengemukakan :

**“Administrasi Negara adalah suatu ilmu yang mempelajari apa yang dihendaki rakyat melalui pemerintah dan cara mereka memperolehnya”.**

Bertolah dari definisi-definisi tersebut di atas, jika dilihat dari sudut ilmu administrasi negara **Kahya** dalam bukunya **“*Pengantar Ilmu Administrasi Negara*” (1996:4)** mengemukakan bahwa :

**“Administrasi negara ialah suatu ilmu yang mempelajari kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh alat-alat negara untuk melaksanakan atau mewujudkan publik negara atau politik pemerjntah”.**

Objek disiplin ilmu administrasi negara adalah pelayanan publik sehingga yang perlu dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik. Maka Lioyd D. Musolf dan Harold Seidman dalam tulisan mereka berjudul “The Blurred Boundaries of Public Administration”, melihat pada batasan-batasan administrasi publik.

Hal ini karena bagi mereka tampak bahwa setiap keadaan yang bertambah maju, pemerintah pada semua tingkat memberikan tanggungjawab aktivitas yang penting dan kompleks, namun ada lembaga yang yang semu (apakah yang bersangkutan termasuk lembaga administrasi pemerintah atau swasta). Kecenderungan ini dicerminkan dalam kegiatan pemerintah mensponsori perusahaan swasta, badan hukum yang tidak mencari keuntungan dan pusat-pusat penelitian kontrak. Untuk itu kita harus melihat kepada siapa *Responsibility* dan *Accountability* disampaikan.

Gerald E. Caiden dalam bukunya “Public Administration” memberikan patokan untuk menentukan apakah suatu organisasi tersebut pemerintah adalah dengan melihat tiga hal, yaitu : organisasinya dibentuk dengan peraturan pemerintah, karyawannya disebut pegawai negeri dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat.

**Syafie** dalam bukunya **“*Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*” (2003:32)** mengemukakan ada 7 (tujuh) hal khusus dari Administrasi Negara yaitu :

1. **Tidak dapat dielakan (*Unavoidable*)**
2. **Senantiasa mengaharapkan ketaatan (*Expect Obedience*)**
3. **Mempunyai prioritas (Has Priority)**
4. **Mempunyai pengecualian (*Has Exceptional*)**
5. **Puncak pimpinan politik (*Top Manajement Political*)**
6. **Sulit diukur (*Difficult to Measure*)**
7. **Terlalu banyak mengharapkan dan administrasi publik (*More is Expected of Public Administration*)**
8. **Manajemen**
9. **Pengertian Manajemen**

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

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

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

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

1. **Proses/Fungsi Manajemen**

Pengertian prosses bararti serangkaian tahap kegiatan mulai dari menentukan sasaran sampai berakhirnya sasaran/tercapainya 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. Terry menyebutkan proses manajemen. Mc. Farland, Koontz, F. Taylor, menyebutkan fungsi manajemen. H. Fayol menyebut pengertian yang sama yaitu proses/fungsi adalah unsure (*elements*). Di bawah ini dikemukakan pendapat-pendapat sebagai berikut :

Menurut **Dalton E. Mc. Farland** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1996:21)** menyebut “Fungsi dari pada pimpinan” (*The Function of Executive/Management*) yang terbagi dalam tiga fungsi dengan akronim (POCO), yaitu :

1. **Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan berartimemutuskan tujuan berdasarkan ramalanapa yang akan terjadi dalam waktu yang akan datang (*forecasting* = melihat kedepan). Di dalam *forecasting* dipertimbangkan apa yang akan terjadi (kecenderungan/*trends*) perubahan (*change*) dan masalah-masalah pada waktu yang akan datang itu.

1. **Pengorganisasian (*Organizing*)**

Disamping mengatur sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang efektif, yang lebih penting disini ialah mengatur faktor manusia yang diserahi tugas-tugas dalam pelaksanaan kerja (*organizing work staffing*) dan melimpahkan wewenang dan tanggungjawab terhadap seorang yang memangku jabatan.

1. **Pengawasan (*Controlling*)**

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

Menurut **George Terry** dalam bukunya **“*Principle of Management*”** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1996:25)** menggunakan pendekatan “Proses daripada Manajemen” dengan akronim POAC, yang terdiri atas :

1. **Perencanaan (*Planning*)**

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

1. **Pengorganisasian (*Organizing*)**

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

1. **Penggerakan Pelaksanaan (Actuacting)**

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

1. **Pengawasan (Controlling)**

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus diselessaikan yaitu : pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, bila perlu melakukan tindakan korektif agar supaya pelaksanaannya tetap sesuai dengan rencana yaitu sesuai dengan standar.

1. **Pengawasan**
2. **Pengertian Pengawasan**

Pengawasan menurut **Mc. Farland** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1985:143)** yaitu :

***“Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as posible to chosen plans, orders, objectives, or polices’.* 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 ditentukan”.**

Pengertian pengawasan menurut **Manullang (1998:18)** mengatakan bahwa :

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

Adapun pengertian lain dari pengawasan menurut **Saeful** dalam bukunya **Sendi-Sendi Administrasi Negara (2004:127)** bahwa :

**“Pengawasan atau kontrol terhadap tindakan aparatur pemerintah diperlukan agar pelaksanaan tugas yang telah ditentukan dapat mencapai tujuan dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan”.**

Pengawasan itu dimaksudkan untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah berlaku di dalam organisasi. Maka dari itu pengawasan diberlakukan agar setiap pegawai memperhatikan hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan dan timbul rasa untuk waspada bukan karena adanya seseorang yang mengawasi pegawai, melainkan atas dasar sikap kesadaran diri sendiri terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Pengawasan bertujuan untuk memperdayakan pekerjaan pegawai agar efektif dan efesien dalam penyelenggaraan tugas dan tanggungjawabnya di dalam organisasi.

Fungsi pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:144)** yakni :

1. **Mempertebal rasa tanggungjawab 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 diinginkan.**
4. **Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.**
5. **Macam-macam Pengawasan**

Adapun macam-macam pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:144)** sebagai berikut :

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 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 misalnya : Inspektorat Jenderal adalah Aparat Pengawasan di dalam suatu Departemen.

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

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

1. **Pengawasan Preventif**

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

Pengawasan prenventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut :

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

Arti daripada pengawasan represif ialah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawsan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai rencana yang telah ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran, pengawasan ini disebut post-audit. Adapun pengawasan represif dapat menggunakan sistem-sistem pengawasan sebagi berikut :

1. Sistem Komperatif
2. Mempelajari laporan-laporan kemajuan (*progres report*) 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. Memberi penilaian terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan, termasuk para penanggungjawabnya.
6. Mengambil keputusan atas usaha perbaikannya atauu penyempurnaannya.
7. Sistem Verifikasi
8. Menentukan ketentuan-ketentuan yang berhubungan dengan prosedur pemeriksaan.
9. Pemeriksaan tersebut harus dibuat rencana laporan secara priodic atau secara khusus.
10. Mempelajarai laporan untuk mengetahui perkembangan dari hasil pelaksanaannya.
11. Mengadakan penilian terhadap hasil pelaksanaannya.
12. Memutuskan tindakan-tindakan perbaikan atau penyempurnaannya.
13. Sistem Inspektif

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

Untuk menjamin yang objektif dalam inspeksi ini, kadang-kadang diperlukan pergantian jabatan (*tour of duty*) dalam periode tertentu. Pergantian jabatan ini dimaksudkan pula untuk lebih menyegarkan tugas-tugas inspeksi, karena tugas-tugas tersebut kecuali membosankan juga menjemukan.

1. Sistem Investigatif

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

1. **Metode Pengawasan**

Metode pengawasan menurut **Handayaningrat (1985:147)** terdapat 6 metode yakni :

1. **Pengawasan Langsung**

Pengawasan langsung ialah apabila Aparat Pengawasan/Pimpinan Organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan, baik dengan sistemm inspektif, verifikatif maupunn dengan sistem investigatif. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan sistem pengawasan langsung oleh atasannya disebut *bulit in control*.

1. **Pengawasan Tidak Langsung**

Pengawasan tidak langsung ialah apabila Aparat Pengawasan/Pimpinan Organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk padanya. Laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka-angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai 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 ialah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh Unit/Aparat Pengawasan yang secara langsung yang bertindak atas nama Pimpinan Organisasinya atau atasan daripada pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan data kerjanya. Misalkan : periode waktu pemeriksaan, periode waktu pertanggungjawaban dan periode waktu pelaporan. Aparat pengawasan ini harus melaporakan secara periodic perkembangan dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan terhadap pimpinan. Laporan itu harus disertai saran-saran perbaikan dan penyempurnaannya. Maksud laporan dari aparat pengawasan ini agar pimpinan selalu dapat mengikuti perkembangan segala hal yang terjadi di dalam organisasinya.

1. **Pengawasan Informal**

Pengawasan informal ialah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi (pribadi) atau secara incognito. 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 pribadi yang bersifat informal. Hal ini sangat menguntungkan terhadap pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan.

1. **Pengawasan Administratif**

Pengawasan administratif ialah 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 prosedru 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 tentang kebenaran prosedur penerimaan (umur, pendidikan atau keahlian, pengalaman, bakat dan sebagainya). Syarat-syarat pengangkatan dan penempatan. Uraian pekerjaan (*job description*), kerajinan, ketekunan dan kedisiplinan, pengembangan karier, penilaian tentang prestasi kerjany, kesejahteraan dan jaminan hari tua (asuransi, pensiun dan sebagainya). Pengawasan kepegawaian disamping 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 ialah untuk mengetahui apakah barang-barang yang disediakan (dibeli) sesuai dengan rencana pengadaannya. Hal ini menyangkut prosedur pengadaannya, harganya, kuantitas dan kualitas (jumlah dan mutunya), penyimpanan dan pengangkutan dan pemeliharaannya. Bukti pembayaran dan penerimaan barang, jenis-jenis barang, merek pabrik, tahun pembuatan dan perusahaan yang menjual. Pengawasan materil ini harus disertai standar barang yang telah ditentukan.

1. **Pengawasan Teknis (*Technical Control*)**

Pengawasan teknis ialah pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik, misalnya pemeriksaan terhadap pembangunan gedung, pemriksaan terhadap kesehatan rakyat di desa dan sebagainya. Pemeriksaan ini meliputi jenis kuantitatif (jumlah) dan kualitatif (mutu) 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.

**George R. Terry** dalam **Winardi (1986:396)** mengemukakan bahwa prinsip pengawasan yang efektif membantu usaha0usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana. Sedangkan menurut **Silalahi (1992:178**) prinsip-prinsip pengawasan adalah :

1. Pengawasan harus berlangsung terus menerus bersamaan dengan pelaksanaan atas pekerjaan.
2. Pelaksanaan 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 memberikan 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 (*Plan and Objective Oriented*).
8. Pengawasan dilakukan terutama pada tempat-tempat strategis atau kegiatan yang sangat menentukan atau control by exception.
9. Pengawasan harus membawa dan mempermudah melakukan tindakan perbaikan (*Corrective Action*).
10. **Bentuk-bentuk Pengawasan**

Bentuk-bentuk atau tipe pengawasan menurut **Mansoer (1989:158)** adalah sebagai berikut :

1. **Pengawasan Pra Kerja**

Bentuk pengawasan pra kerja ini sifatnya mempersiapkan antisipasi permasalahan yang akan datang, sebagai peringatan untuk tidak dilanggar. Pengawasan bentuk ini memberikan patokan kerja yang tidak memandori kerja.

1. **Pengawasan Semasa Kerja**

Pengawasan yang dilakukan pada saat diselenggarakan, memungkinkan manajer melakukan perbaikan di tempat pada waktu penyimpangan diketahui. Perbaikan secara langsung sebelum penyimpangan terlalu jauh terjadi, yang mungkin akan sangat sukar meluruskannya, lebih menguntungkan pengawasan ialah supervisi. Supervisi langsung memungkinkan manajer melakukan tindakan koreksi langsung pula.

1. **Pengawasan Pasca Kerja**

Pengawasan dilakukan sesudah kegiatan atau pekerjaan berlangsung dan sudah berselang waktu yang lama. Kelemahannya ialah penyimpangan baru diketahui setelah pekerjaan seluruhnya selesai, sehingga tidak mungkin diperbaiki lagi.

1. **Asas-asas Pengawasan**

Asas-asas pengawasan yang dikemukakan oleh **Komaruddin (1992:19)** antara lain :

1. **Asas Sumbangan terhadap Tujuan.**
2. **Asas Penetapan Standar.**
3. **Asas Penetapan Pokok-Pokok Pengawasan Strategi.**
4. **Asas Tindakan Perbaikan.**
5. **Asas Manajemen dengan Kekecualian.**
6. **Asas Keluwesan Pengawasan.**
7. **Asas Keharmonian Pengawasan.**
8. **Asas Kecocokan Pengawasan.**
9. **Asas Tanggungjawab Pengawasan.**
10. **Asas Akuntabilitas Pengawasan.**
11. **Cara Pengawasan**

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

1. **Pengawasan melalui Peninjauan Pribadi**

Peninjauan pribadi (personal inception, personal observation) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi, sehingga dapat dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara khusus dan kuat sekali. Sebagai alasan karena 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 tertentu yang dapat memberi gambaran darii hal-hal yang ingin diketahui, terutama tentang hasil sesungguhnya (*actual result*) yang dicapai oleh bawahannya. Dengan cara 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 (written report) 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 atau *control by exception* adalah suatu sistem pengawasan dimana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

1. **Standar Pengawasan**

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

1. Standar dalam Bentuk Fisik (*physical standard*) adalah semua standar dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dan 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 ynag biasa digunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan bawahan baik dengan bentuk fisik maupun dalam bentuk uang. Misalnya untuk mengukur kegiatan bagian atau kepala bagian hubungan kemasyarakatan atau mengkur sikap pegawai terhadap perusahaan.
10. **Proses Dasar 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.

Menurut **George R. Terry** dalam **Winardi (1986:397)** mengemukakan bahwa pengawasan merupakan suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah-langkah, meliputi :

1. **Mengukur hasil pekerjaan.**
2. **Membandingkan hasil pekerjaann dengan standar dan memastikan perbedaan (apabila ada perbedaan).**
3. **Mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.**

Pengawasan menurut **Handoko (2013:361)** biasanya terdiri paling sedikit lima tahap, sebagai berikut :

1. **Penetapan Standar Pelaksanaan (Perencanaan).**

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pengawsan. 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 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 yag 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. **Perbandingan Pelaksanaan Kegiatan dengan Standar dan Penganalisaan 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 dianalisa 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 diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan. Tindakan koreksi mengkun berupa :

1. Mengubah standar mula-mula (barangkali 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 **Hasibuan (2013:363)** ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah sebagai berikut :

1. **Perubahan Lingkungan Organisasi.**

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, dikemukakannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi 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-kealahan sehingga sistem pengawasan memungkinkan pimpinan mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

1. **Kebutuhan Manjer untuk Mendelegasikan Wewenang.**

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggungjawab 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 pengawsan untuk menjamin terciptanya 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 kreativitas, 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**
2. **Pengertian Disiplin Kerja**

Kata disiplin berasal dari kata latin “*Discipline*” yang berarti “latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian dan serta pengembangan tabiat”. Hal ini menekankan pada bantuan 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 yag 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 **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 tanggungjawabnya. 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 **P. Siagin (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 **Sinungan (2003:135)** mengungkapkan pengertian disiplin kerja yakni :

**“Disiplin merupakan sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan yang telah ditentukan”.**

1. **Tujuan Disiplin Kerja**

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

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

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan 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 menggunakan 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. **Jenis-jenis Disipilin Kerja**

**Handoko** dalam **Susilo (1996:144)** menggolongkan jenis-jenis disiplin antara lain :

1. **Disiplin Preventif**

Disiplin preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar sadar mentaati berbagai standar dan aturan, sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran. Yang utama dalam hal ini adalah ditumbuhkannya “*self discipline*” pada setiap karyawan tanpa terkecuali.

1. **Disiplin Korektif**

Disiplin korektif merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan-aturan, dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini berupak suatu bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan (*disciplinary* *action*), yang wujudnya dapat berupa “peringatan” atau berupa “*schorsing*”. Semua sasaran pendisiplinan tersebut harus positif, bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan untuk tidak terulang kembali.

Sedangkan menurut **Keith David** dan **John W. Newstrom** yang dikutip oleh **Triguno (1997:50)** menyatakan bahwa disiplin mempunyai tiga macam bentuk, yaitu :

1. **Disiplinn Preventif**

Disiplin preventif adalah tindakan SDM agar terdorong untuk menaati standar atau peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan pemaksaan yang dapat mematikan prakarsa dan berupa prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.

1. **Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasanya disebut sebagai tindakan indisipliner, antara lain berupa peringatan, skors, pemecatan.

1. **Disiplin Progesif**

Disiplin progesif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang semakin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman dijatuhkan.

1. **Pendekatan Disiplin Kerja**

Ada tiga pendekatan disiplin menurut **Mangkunegara (2000:130)** yaitu :

1. **Pendekatan Disiplin Modern.**

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

1. Disiplin modern merupakan cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
2. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
3. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
4. Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
5. **Pendekatan Disiplin dengan Tradisi.**

Pendekatan disiplin dengan tradisi yaitu pendekatan dengan cara memberi hukuman. Pendekatan berasumsi :

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

Pendekatan ini berasumsi :

1. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
2. Disiplin bukanlah suatu hukuman tetapi merupakan pembetulan perilaku.
3. Disiplin ditujukan untuk perbuatan perilaku yang lebih baik.
4. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab terhadap peraturannya.
5. **Prinsip-prinsip Pendisiplinan**

Prinsip-prinsip pendisiplinan yang dikemukakan oleh **Ranupandojo (1990:241)** adalah :

1. **Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.**

Pendisiplinan harusnya dilakukan dengan memberikan teguran kepada karyawan. Teguran jangan dilakukan dihadapan orang banyak. Karena dapat menyebabkan karyawan yang ditegur akan merasa malu dan tidak menutup kemungkinan menimbulkan rasa dendam yang dapat merugikan organisasi.

1. **Pendisiplinan harus berisifat membangun.**

Selain memberikan teguran dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan karyawan harus disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untukk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

1. **Pendisiplinan harus dilakukan secara langsung dan segera.**

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan yang telah melakukan kesalahan. Jangan biarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan.

1. **Keadilan dalam pensiplinan sangat diperlukan.**

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

1. **Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen.**

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar ia tahu telah melakukan kesalahan. Karena akan percuman pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang bersangkutan.

1. **Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.**

Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut. Dengan demikian proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

1. **Alat untuk Mengukur Disiplin Kerja**

Menurut **Alfred L. Lateiner** dalam **Soejono (1983:72)** umumnya disiplin kerja pegawai dapat diukur dari :

1. **Para pegawai datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur.**

Dengan datang ke kantor secar tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.

1. **Berpakaian rapih di tempat kerja.**

Berpakaian rapih di tempat kerja salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena berpakaian rapih suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.

1. **Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati.**

Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.

1. **Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi.**

Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap organisasi.

1. **Memiliki tanggungjawab.**

Tanggungjawab sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan adanya tanggungjawab terhadap tugasnya maka menunjukkan disiplin kerja yang tinggi.

1. **Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Menurut **Hasibuan** pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1. **Tujuan dan Kemampuan.**

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan kryawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwan tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan karyawan yangg bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh dari bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

1. **Teladan Pimpinan.**

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, kedisiplinan baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahannya pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengaharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahanpun mempunyai disiplin yang baik pula.

1. **Balas Jasa**

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relative besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarganya. Jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi.

1. **Keadilan**

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat mausia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yangg baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan/organisasi baik pula.

1. **Pengawasan Melekat (Waskat)**

Pengawasan melekat (waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisplinan karyawan. Dengan waaskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga kondisi setiap bawahan dinilai objektif. Waskap bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan saja, tetapi juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Dengan sistemm yang baik akan tercipta internal control yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja karyawan. Jadi waskat menurut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerjasama yang baik dan harmonis dalam organisasi/perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

1. **Sanksi Hukuman**

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan/organisasi, sikap dan perilaku indispliner karyawan akan berkurang. Berat/ringannya sanki hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanki hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanki hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk merubah perilakunya. Sanki hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

1. **Ketegasan**

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan. Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanki hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena mereka beranggapan peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi . Pimpinan yang tidak tegas memindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada organisasi/perusahaan tersebut.

1. **Hubungan Kemanusiaan**

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship, direct group relationship,* dan *cross relationship* hendaknya harmmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya hukuman relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

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 penangan 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 negative dimasa-masa mendatang.

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan untuk memelihara disiplin pegawainya menurut **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 nilai dirinya untuk kepentingan pribadi maupun organisasi/lembaga tempat bekerja.**
6. **Memberikan kesempatan berdialog demi meningkatkan keakraban antara pimpinan dan bawahan.**

**Widodo (1981:98)** juga mengemukakan hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam usaha meningkatkan disiplin pegawai adalah dengan ketegasan dan kejelasan pengaturan itu sendiri, yaitu :

1. **Peraturan yang jelas dan tegas dengan sanksi-sanksi hukuman yang sama bagi pelanggaran yang sama.**
2. **Penjelasan kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.**
3. **Memberitahu pada para pegawainya bagaimana peraturan dan tata tertib.**
4. **Menyelidiki dengan seksama mengenai latar belakang terjadinya pelanggaran peraturan.**
5. **Tindakan disiplin yang tegas bila telah terjadi pelanggaran.**
6. **Tingkat dan Jenis Sanksi Disiplin Kerja**

Tujuan utama pengadaan sanksi disiplin kerja bagi para tenaga kerja yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik para tenaga kerja yang melakukan pelanggaran pimpinan meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja yang dikemukakan oleh **Siswanto (2003:293)** terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan.

1. Sanksi Disiplin Berat, misalnya :
2. Demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan ssebelumnya.
3. Pembebasan dari jabatan atau pekerjaan untuk dijadikan sebagai tenaga yang bersangkutan.
4. Pemutusan hubungan kerja tidak dengan hormat sebagai tenaga kerja di organisasi atau perusahaan.
5. Sanksi Disiplin Sedang, misalnya :
6. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah dirancangkan sebagaimana tenaga kerja lainnya.
7. Penurunan upah atau gaji sebesar atau satu kali upah atau gaji yang biasanya diberikan harian, mingguan atau bulanan.
8. Sanksi Disiplin Ringan, misalnya :
9. Teguran lisan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.
10. Teguran tertulis.
11. Pernyataan tidak puas secara tertulis.

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

1. **Tinjauan Konseptual**

Kaitan antara pengawasan dengan disiplin dikemukakan oleh **Fathoni (2006:32)** seperti berikut ini :

**“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”.**

Sementara itu **Hasibuan (2005:32)** menyatakan kaitan antara pengawasan dan disiplin 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”.**

Mewujudkan pelayanan prima dalam rangka mendukung efektivitas penyelenggaran tugas dan fungsi Bagian Kesra dan Kemas SETDA Kota Bandung.

Berdasarkan hasil rumusan, misi Kesra dan Kemas SETDA Kota Bandung sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan guna memperlancar pelaksanaan fungsi tugas, dan wewenang Kesra dan Kemas SETDA.
2. Mewujudkan tertib administrasi.
3. Mewujudkan organisasi yang efektif dan efesien.
4. Mewujudkan aparatur daerah yang professional.
5. Meningkatkan kualitas Meningkatkan koordinasi dan pengawasan internal pada perumusan dan implementasi kebijakan di bidang kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan.
6. Meningkatkan pembinaan secara kultural, fungsional dan struktural serta pengendalian dalam profesi perumusan dan implementasi kebijakan di bidang kesejahteraan rakyat dan kemasyarakatan.