

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Pengawasan

Rencana merupakan dasar dan titik tolak dalam kegiatan pelaksanaan, selanjutnya dalam pelaksanaan pekerjaan agar tidak terjadi penyimpangan rencana, perlu dilakukantindakan pencegahan. Alat untuk mencegah penyimpangan dan penyelewengan tersebut adalah pengawasan.

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah didalam pelaksanaannya denga maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan kerja berusaha agar produksi yang dibutuhkan dapat dihasilkan dengan cara yang efektif dan efesien mungkin dengan kualitas yang diharapkan dan dalam memproduksi barang tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditentukan sesuai dengan rencana.

Pimpinan yang baik akan selalu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dimana terjadi hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan sehingga dapat merangsang semangat dan kegairahan kerja karyawan dan menimbulkan rasa pada diri karyawan bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan.

Oleh karena itu pengawasan sangat diperlukan dalam menjalankan produksi dan mencapainya tujuan, dengan pengawasan apabila terjadi kesalahan pemimpin telah mengetahui sejauh mana kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan oleh para karyawan dan jalan apa yang harus diambil untuk langkah-langkah selanjutnya.

Pengawasan berhubungan cukup erat dengan perencanaan, rencana tidak akan berjalan dengan baik bila tidak ada pengawasan didalam pelaksanaannya, dengan adanya pengawasan dapat dibandingkan hasil yang sedang dicapai dengan hasil menurut rencana.

Pengawasan mempunyai peranan yang penting dalam menjalankan kepengawasan. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan karyawan-karyawan perseorangan secara langsung dan baik buruknya karyawan bekerja sebaiknya akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan mereka.

Menurut George R. Terry (2005:232) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang dilaksanakan, mengevaluasi pelaksanaan dan bila mana perlu menerapkan tindakan perbaikan sedemikian rupa hingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana.

Menurut T.Hani Handoko (2003:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dari manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengetian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dengan pengawasan, langkah

proses pengawasan adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan suatu kegiatan.

Siagian (2001:25) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Lubis (1998:153) mengidentifikasi pengawasan sebagai berikut: pengawasan terdiri atas tindakan meneliti apakah segala sesuatu tercapai atau berjalan dengan rencana yang telah ditetapkan berdasarkan instruksi-instruksi yang telah dikeluarkan. Prinsip-prinsip yang telah ditetapkan pengawasan bertujuan menunjukkan atau menemukan kelemahan-kelemahan agar dapat diperbaiki dan mencegah berulangnya kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan itu.

Dale (dalam Winardi, 2000:224) dikatakan bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Sejalan dengan pandangan diatas pengertian pengawasan sebagai segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai sasaran dan objek yang diperiksa.

Sedangkan secara langsung pengawasan bertujuan untuk:

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijakan dan perintah.
- b. Menertipkan arahan kegiatan pekerjaan.
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan.
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang/jasa yang dihasilkan.
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasinya yang telah berjalan.

2.1.1 Macam-Macam Pengawasan.

Menurut Soewarno Handayani (2000:144) terdapat macam-macam pengawasan yakni:

- a. Pengawasan dari dalam (*internal control*)

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparatur/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparatur/unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparatur/unit pengawasan bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data-data dan informasi ini digunakan 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 yang telah dikeluarkan. Sebaliknya pimpinan dapat

melakukan tindakan perbaikan (korektif) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan.

b. Pengawasan dari luar (*eksternal control*).

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

c. Pengawasan preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud perencanaan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan preventif disebut pre audit.

d. Pengawasan Represiff

Pengawasan represiff adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represiff adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Dalam sistem pemeriksaan anggaran pengawasan represiff ini disebut post audit.

Adapun bentuk pelaksanaan pengawasan dilakukan dengan tiga cara :

1. Pengawasan langsung berupa :

Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan, hal ini menjadikan kontak langsung diantara yang mengawasi dengan yang diawasi.

2. Pengawasan melalui laporan lisan :

Adalah dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan. Wawancara yang ditunjukkan kepada orang-orang yang diawasi dapat memberikan gambaran akan hal-hal yang akan diketahui.

3. Pengawasan tidak langsung berupa :

Laporan tertulis adalah merupakan suatu pertanggungjawaban sipekerja mengenai kegiatan atau pelaksanaan yang dilakukan.

Menurut Soewarno Handyaningrat (2000 : 150) adapun syarat-syarat dari pengawasan antara lain :

- a. Menentukan standar pengawasan baik dan dapat dilaksanakan.
- b. Menghindari adanya tekanan, paksaan yang menyebabkan penyimpangan dari tujuan pengawasan itu sendiri.
- c. Melakukan koreksi rencana yang dapat digunakan untuk mengadakan perbaikan serta penyempurnaan rencana yang akan datang.

Menurut S.P Siagian (2008 : 113) sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam pelaksanaan pengawasan adalah :

- a. Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan berjalan sungguh-sungguh dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
- b. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan dalam rencana.
- c. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontiniu, dan sistematis.
- d. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin.
- e. Bahwa sistem dari prosedur tidak menyimpang dari garis-garis kebijakan yang telah tercermin dalam rencana.
- f. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada pertimbangan-pertimbang yang objektif dan rasional dan tidak atas dasar persoalan likes and dislike.
- g. Bahwa tidak terdapat penyimpangan atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, dan terutama keuangan.

2.1.2 Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan yang efektif harus memenuhi beberapa prinsip pengawasan yaitu adanya rencana tertentu dan adanya pemberian intruksi serta wewenang-wewenang kepada bawahan. Rencana merupakan standar atau alat pengukur pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi petunjuk apabila sesuatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Pemberian instruksi dan wewenang dilakukan agar sistem pengawasan itu memang benar-benar dilaksanakan secara efektif. Wewenang dan instruksi harus dapat diberikan kepada bawahan, Karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Atas dasar instruksi kepada bawahan maka dapat diawasi pekerjaan seorang bawahan.

Sistem pengawasan akan efektif bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap dapat dipergunakan meskipun terjadi perubahan rencana yang diluar dugaan. Menurut Duncan dalam Harahap (2001 : 246) mengemukakan beberapa sifat pengawasan yang efektif sebagai berikut :

a. Pengawasan harus dipahami sifat dan kegunaannya.

Oleh karena itu harus dikomunikasikan. Masing-masing kegiatan membutuhkan sistem pengawasan tertentu yang berlainan dengan sistem pengawasan bagi kegiatan lain. Sistem pengawasan untuk bidang penjualan dan sistem untuk

bidang keuangan akan berbeda. Oleh karena itu sistem pengawasan harus dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan yang harus diawasi. Pengawasan dibidang penjualan umumnya tertuju pada kuantitas penjualan, sementara pengawasan dibidang keuangan tertuju pada penerimaan dan penggunaan dana.

b. Pengawasan harus mengikuti pola yang dianut organisasi.

Titik berat pengawasan sesungguhnya berkisar pada manusia sebab manusia itulah yang melakukan kegiatan dalam badan usaha atau organisasi yang bersangkutan. Karyawan merupakan aspek intern perusahaan yang kegiatannya tergambar dalam pola organisasi, maka suatu sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip berdasarkan pola organisasi. Ini berarti bahwa dengan suatu sistem pengawasan, penyimpangan yang terjadi dapat ditunjukkan pada organisasi yang bersangkutan.

c. Pengawasan harus dapat mengidentifikasi masalah organisasi.

Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera mengidentifikasi kesalahan yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya identifikasi masalah atau penyimpangan, maka organisasi dapat segera mencari solusi agar keseluruhan kegiatan operasional benar-benar dapat atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

d. Pengawasan harus fleksibel.

Suatu sistem pengawasan adalah efektif, bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana diluar dugaan.

e. Pengawasan harus ekonomis.

Sifat ekonomis dari suatu sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan. Tidak ada gunanya membuat sistem pengawasan yang mahal, bila tujuan pengawasan itu dapat direfleksikan dengan suatu sistem pengawasan yang lebih murah. Sistem pengawasan yang dianut perusahaan-perusahaan besar tidak perlu ditiru bila pengawasan tidak ekonomis bagi suatu perusahaan lain. Hal yang perlu dipedomani adalah bagaimana membuat suatu sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasikan motif ekonomi. Pengawasan yang efektif tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi. Tidak suatu sistem pengawasan yang berlaku untuk semua situasi dari semua perusahaan

2.1.3 Tujuan pengawasan

Pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan pengawasan agar perencanaan yang telah disusun dapat terencana dengan baik. Pengawasan dikatakan sangat penting karena pada dasarnya manusia sebagai objek pengawasan mempunyai sifat salah dan khilaf. Oleh karena itu

manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, atau mendidik dan membimbingnya. Menurut Husnaini (2001:400), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

- a. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
- b. Mencegah terulang kembalinya kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan hambatan.
- c. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan.
- d. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.

2.1.4 Proses pengawasan

Sistem pengawasan organisasi memiliki empat langkah fundamental dalam setiap prosesnya (Griffin 2004:167).

- a. Menetapkan standar.

Control standard adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus di ekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan objek yang diawasi. Standar bagi hasil

kerja karyawan pada umumnya terdapat rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian. Agar standar itu diketahui secara benar oleh karyawan, maka standar tersebut harus ditentukan dan dijelaskan kepada karyawan sehingga karyawan akan memahami tujuan yang sebenarnya ingin dicapai.

b. Mengukur kinerja

Pengukuran kinerja adalah aktivitas constan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail.

c. Membandingkan kinerja dengan standar

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pelaksanaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporan secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar pada beberapa perusahaan perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama dipasar. Standar ini jelas dan relatife mudah dihitung untuk menentukan apakah standar telah dicapai atau

belum. Namun dalam beberapa kasus perbandingan ini dapat dilakukan dengan lebih detail. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan.

d. Menentukan kebutuhan tindakan korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnosis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan mempertahankan status *quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan. Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu :

- a. Kekurangan faktor produksi.
- b. Tidak cakupnya pimpinan dalam mengorganisasi *human resources* dan *resources* lainnya dalam lingkungan organisasi.
- c. Sikap-sikap pegawai yang apatis Dan sebagainya.

Oleh karena itu, dalam proses pengawasan diperlukan laporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.5 Sifat dan Waktu Pengawasan

Menurut Hasibuan (2001 : 247), sifat dan waktu pengawasan terdiri dari :

1. *Preventive control* adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive control* ini dilakukan dengan cara :

- a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
- b. Menentukan peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan.
- c. Menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu.
- d. Mengorganisasi segala macam kegiatan.
- e. Menentukan jabatan, *job descriptive*, *authority* dan *responsibility* bagi setiap individu karyawan.
- f. Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
- g. Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.

Preventive control adalah pengendalian terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan.

2. *Repressive control* adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. *Repressive* ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- a. Membandingkan hasil dengan rencana.
 - b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakannya.
 - c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
 - d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada.
 - e. Mengecek kembali laporan yang dibuat oleh petugas pelaksanaan.
 - f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksanaan melalui training dan education.
3. Pengawasan saat proses dilaksanakan yaitu jika terjadi kesalahan langsung diperbaiki.
 4. Pengawasan berkala, adalah penegndalian yang dilakukan secara berkala, misalnya perbulan , persemester dan lain-lain.
 5. Pengawsan mendadak, adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan dapat terjaga dengan baik.

6. Pengawasan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara integrative mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan operasional dilakukan.

2.1.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengawasan

Menurut Mulyadi (2007:770), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah :

- a. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi
- b. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan
- c. Kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.

2.1.7 Fungsi pengawasan

Menurut Ernie dan Syaefulloh (2005:12), fungsi pengawasan adalah :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian kebutuhan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpagn yang mungkin ditentukan.
- c. Melakukan berbagai alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan adalah mengevaluasi hasil dari aktivitas pekerjaan yang telah dilakukan dalam perusahaan dan melakukan tindakan koreksi bila diperlukan.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Veitzal Rivai (2004:444) mengungkapkan bahwa kedisiplinan adalah suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan para karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Menurut T. Hani Handoko (2001:308) mengatakan bahwa kedisiplinan adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi.

Pengertian disiplin sering digunakan dalam berbagai pelaksanaan aktivitas sehari-hari, karena disiplin merupakan tolak ukur dari suatu kegiatan apakah telah terlakukan dengan baik atau tidak, telah memberikan hasil yang baik atau tidak.

Pengukuran disiplin tidak saja dilakukan oleh sebuah perusahaan atau instansi atau organisasi, tetapi sering juga digunakan oleh individu atau perorangan, sehingga pengukuran disiplin setiap orang juga selalu berbeda, tergantung dari sisi mana yang

dilakukan dari kedisiplinan tersebut, misalnya melakukan pekerjaan tepat pada waktunya, melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan lain sebagainya.

Disiplin merupakan sarana yang dipakai oleh seorang pimpinan dalam memberikan fungsi operatif sumber daya manusia yang terpenting semakin baik disiplin karyawan pada sebuah perusahaan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Sebaliknya tanpa disiplin karyawan akan memiliki kinerja yang rendah.

Pengertian disiplin juga dikemukakan sebagai ukuran ketaatan yang dimiliki oleh seseorang, seperti konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

Setiap pimpinan harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas dalam konteks disiplin disini adalah makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Terhadap karyawan yang menghadapi tantangan tindakan disipliner, pimpinan harus dapat memastikan dan membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Disiplin para pimpinan perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin dengan baik. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disiplin harus diatur.

- a. Apabila seseorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
- b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.

- c. Keduahal diatas berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan prilakunya. Penegakan disiplin karyawan yang biasanya dilakukan oleh seorang pimpinan. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara suka rela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya sehingga seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerjayang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat, asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

Tingkat kedisiplinan kerja karyawan suatu perusahaan selain didasarkan pada kepuasan bagi karyawan dalam mengembangkan potensi kerjanya, juga tergantung pada sistem atau gayadan kepemimpinan pimpinannya serta adanya harapan terhadap kompensasi yang diharapkan. Dalam hal ini bila gaya kepemimpinan yang belum profesional diemban oleh seorang pimpinan, maka akan memberikan ketidak puasan atau penurunan kerja bagi bawahannya, demikian pula kompensasi yang tidak seimbang, sehingga akan mengarungi tingkat kepatuhan dan disiplin kerja.

Untuk menegakkan disiplin kerja karyawan suatu organisasi, menurut Pridojarminto (2004:3) ada tiga aspek yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Sikap mental yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atas pengembangan dan latihan, pengendalian fikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma dan kriteria.
- c. Sikap kelakuan yang wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati secara cermat dan tertib.

Dari kutipan diatas tersebut dapat diambil suatu kesimpulan bahwa menegaskan disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi sangat penting, sebab dengan disiplin itu dapat diharapkan prestasi kerja karyawan meningkat.

2.2.2 Bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004:456) yaitu:

- a. Disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disiplin.
- d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.3 Jenis-jenis Disiplin

1. Pendisiplinan Preventif

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegah jangan sampai para karyawan berperilaku negatif.

2. Pendisiplinan Korektif

Jika ada karyawan yang nyatanya melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disiplin. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi, pelanggaran sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakarsai oleh atasan langsung karyawan yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir pengenaan sanksi tersebut diambil oleh pejabat pimpinan yang memang berwenang untuk itu.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi menurut Hasibuan (2001:212), diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin baik untuk mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya, pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan pun ikut baik. Tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahannya juga akan kurang disiplin. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik supaya para bawahanpun berdisiplin baik pula.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karna balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan

maka disiplin kerjanya akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan yang baik perusahaan atau organisasi harus memberikan balas jasa yang relative besar, kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan beserta keluarganya.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karna ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperhatikan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadaan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Jadi keadilan harus diterapkann dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan itu baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja karyawan organisasi, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi prilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang disiplin dan moral kerja karyawan, karena karyawan merasa dapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengaruh-pengaruh dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi Hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara disiplin kerja karyawan. Karena dengan sanksi hukum yang semakin berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap dan perilaku yang indiscipliner karyawan akan berkurang. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indiscipliner bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan itu.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan organisasi. pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukum yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan ditakuti kepemimpinannya oleh bawahan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indiscipliner akan mewujudkan disiplin kerja karyawan yang baik.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan disiplin kerja karyawan yang baik pada suatu organisasi. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari direct single relation ship, direct group relation ship dan cross relation ship hendaknya harmonis.

Jadi disiplin kerja karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.3 Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan

Disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang merupakan pedoman untuk mencapai tujuan. Disiplin dapat ditegakkan melalui pelaksanaan pengawasan dan pada dasarnya penyelenggaraan dan penanggung jawab fungsi pengawasan dalam organisasi diemban oleh pimpinan organisasi. Melalui pengawasan pimpinan organisasi, para bawahan diarahkan untuk selalu mematuhi peraturan. Dan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan maka pimpinan berkewajiban untuk melakukan tindak lanjut pengawasan atau pendisiplinan terhadap bawahan. Dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan, suatu organisasi bagaimanapun bentuk dan bergerak dibidang apapun sudah pasti mempunyai suatu tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut banyak sekali usaha yang dilakukan baik itu berupa tenaga, waktu dan dana. Agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien maka diperlukan pengawasan. Pengawasan dimaksudkan agar tujuan dan sasaran kegiatan usaha unit-unit pemerintah dapat tercapai secara berdayaguna dan berhasil guna yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana atau program, pembagian dan pendelegasian tugas, rumusan kerja, pedoman pelaksanaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk melihat lebih lanjut hubungan antara pengawasan dengan disiplin, kita dapat melihat pendapat Suwardi (1992 : 30) bahwa : Pengawasan yang efektif menuntut tingkat kepemimpinan yang tinggi meliputi pembentukan moral, mengembangkan kerjasama, kemampuan menanamkan disiplin dan mengenai sifat-sifat manusia. Dan dalam rangka menegakkan pengawasan juga diperlukan adanya teladan dari pimpinan agar dapat mengefektifkan peraturan yang telah dikeluarkan. Hal ini disebabkan karena pimpinan mempunyai pengaruh yang besar dalam menegakkan disiplin bawahan. Kaitan antara pengawasan dengan disiplin kerja karyawan juga dapat dilihat dari pendapat Menzeis (1987 : 167), yang menyatakan bahwa disiplin tidak mungkin ada tanpa pengawasan yang baik, pemimpin harus mempunyai sistem pengawasan yang ia perlukan untuk mengarahkan para bawahannya dengan tepat. Berdasarkan uraian diatas dapatlah disimpulkan bahwa untuk menegakkan disiplin kerja maka pengawasan sangatlah diperlukan. Karena dengan adanya pengawasan maka para karyawan diharapkan akan dapat berbuat dan bertingkah laku sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, yang ada pada akhirnya akan menentukan pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Jadi pengawasan haruslah diarahkan pada upaya mewujudkan suasana tertib dan berdisiplin, yang tumbuh dan berkembang atas kesadaran dalam dirinya sendiri. Pada gilirannya hal ini akan menciptakan kondisi ketaatan dan kepatuhan yang dinamis terhadap perintah dan kebijaksanaan pimpinan serta perundang-undangan yang berlaku, tanpa tekanan serta kreatifitas dari inisiatif terus tumbuh

dan berkembang yang memungkinkan tingkat disiplin kerja para karyawan menjadi tinggi.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah diperoleh, peneliti menyusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



2.5 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Alat Ukur	Hasil Penelitian
1.	EvaDila Fitrianiingsih (2015)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Inti Indosawit Subur (Asian Agri) PMKS Buatan 1	Metode analisis deskriptif presentase dan analisis regresi sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang ada di PT. Inti Indosawit Subur (Asian Agri) PMKS Buatan 1 mempengaruhi kedisiplinan karyawan
2.	Rina Masita Putri (2014)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja PT. Buana Wira Lestari Tapung Hilir Kab. Kampar.	Metode analisis deskriptif presentase dan analisis regresi sederhana	Pengawasan Kerja pada PT. Buana Wira Lestari Tapung Hilir Kab. Kampar. dalam kategori sangat baik
3.	Ima Sarianti Manik (2014)	Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PTPN V Lubuk Dalam	Metode analisis deskriptif presentase dan analisis regresi sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang ada diperusahaan PTPN V Lubuk Dalam mempengaruhi kedisiplinan karyawan

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban ini masih bersifat lemah dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: **“Diduga bahwa Pengawasan Berpengaruh Signifikan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Siak Prima Sakti di Kabupaten Siak”**.

