

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Disiplin Kerja

2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

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

Veithzal Riva'i (dalam Indah Puji Hartatik,SE.,MM, 2014, hal 183) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

Fathoni, 2006 (dalam penelitian Anton Setiawan) menjelaskan bahwa disiplin adalah fungsi operatif yang terpenting dari manajemen sumber daya manusia yang paling penting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa adanya disiplin yang baik, maka akan sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Tingkat kedisiplinan kerja karyawan suatu kantor selain didasarkan pada kepuasan bagi karyawan dalam mengembangkan potensi kinerjanya, juga tergantung pada system atau gaya dan kepemimpinan pimpinannya serta adanya harapan

terhadap kompensasi yang diharapkan. Dalam hal ini bila gaya kepemimpinan yang belum professional diemban oleh seorang pemimpin, maka akan memberikan ketidakpuasan atau penurunan kinerja bagi bawahannya, demikian pula kompensasi yang tidak seimbang, sehingga akan mengurangi tingkat kepatuhan dan kedisiplinan kerja.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, (dalam Indah Puji Hartatik, SE.,MM, 2014, hal 184) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku, dimana seorang karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik.

2.1.2 Fungsi Disiplin Kerja

Tulus Tu'u (dalam Indah Puji Hartatik, SE.,MM, 2014, hal 186) mengemukakan beberapa fungsi disiplin, yaitu :

a. Menata Kehidupan Bersama

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

b. Membangun Kepribadian

Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib, dan tenteram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

c. Melatih Kepribadian

Salah satu proses untuk membentuk kepribadian dilakukan melalui latihan. Latihan dilaksanakan bersama antar karyawan, pimpinan, dan seluruh personel yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus, maka selanjutnya disiplin akan dilakukan atas kesadaran sendiri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan.

d. Hukuman

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting, karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi.

e. Menciptakan Lingkungan Kondusif

Fungsi disiplin kerja adalah membentuk sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja, sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.1.3 Jenis Disiplin

a. Disiplin Diri

Melalui disiplin diri, karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur dirinya sendiri untuk kepentingan organisasi. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif, yaitu situasi yang diwarnai perlakuan konsisten dari karyawan dan pimpinan.

b. Disiplin Kelompok

Adalah patuh, taat, dan tunduknya kelompok terhadap peraturan, perintah, dan ketentuan yang berlaku, serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu, serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.

c. Disiplin Preventif

Adalah disiplin yang ditujukan untuk mendorong karyawan agar berdisiplin dengan menaati dan mengikuti berbagai standar serta peraturan yang telah ditetapkan. Menurut T. Hani Handoko (dalam Indah Puji Hartatik,SE.,MM, 2014, hal 193) disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

d. Disiplin Korektif

Prabu Mangkunegara (dalam Indah Puji Hartatik,SE.,MM, 2014, hal 193) mengemukakan bahwa disiplin korektif adalah upaya untuk menggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam perusahaan.

e. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum dilakukan hukuman-

hukuman yang lebih serius. Contoh dari disiplin progresif adalah teguran secara lisan oleh atasan, skorsing pekerjaan, diturunkan pangkat, atau dipecat.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Factor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan menurut Hasibuan, 2001 (dalam penelitian Muhammad Erwanda) 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 berdisiplin baik untuk mengerjakannya. Disinilah letak pentingnya asas *the rightman in the right place and the right man in the right job*.

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 dengan kata perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan pun akan ikut baik. Tetapi jika

teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), maka para bawahan pun juga akan kurang disiplin.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena 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-kebutuhannya beserta keluarganya.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadaan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

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 perilaku,

moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang disiplin dan moral kerja karyawan. Karena karyawan merasa dapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan-pengarahan dan pengawasan dari atasannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah atau mengatasi kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan kinerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan menggali system-sistem kerja yang paling efektif. Serta menciptakan system internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

6. Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan sikap dan perilaku indiscipliner karyawan yang berkurang. Berat dan ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya disiplin karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau tidak terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

7. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner yang disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan disiplin kerja yang baik pada suatu organisasi.

Pemimpin harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal antara semua karyawannya. Tercipta Human Realtionship yang serasi dengan mewujudkan lingkungan dengan suasana kerja yang nyaman. Hal ini memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.1.5 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono, 2003 (dalam penelitian Winarti Setyorini) tujuan disiplin kerja para karyawan, antara lain :

- a) Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajer dengan baik.

- b) Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c) Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- d) Para karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- e) Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.6 Sanksi Disiplin Kerja

Menurut Sondang P. Siagian (dalam Indah Puji Hartatik, 2014, hal 202) pemberian hukuman secara bertahap adalah sebagai berikut :

- a. Peringatan lisan oleh penyelia
- b. Peringatan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
- c. Penundaan kenaikan gaji berkala
- d. Penundaan kenaikan pangkat
- e. Pembebasan dari jabatan
- f. Pemberhentian sementara
- g. Pemberhentian atas permintaan sendiri
- h. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
- i. Pemberhentian dengan tidak hormat

2.1.7 Dimensi Pengukuran Disiplin Kerja Karyawan

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma social yang berlaku. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma social yang berlaku. Selain itu, berbagai aturan/norma yang ditetapkan oleh suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar para karyawan dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan/norma ini biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan/tertulis, skorsing, penurunan pangkat bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Hal itu dimaksudkan agar para karyawan bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Adapun dimensi yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja karyawan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Frekuensi Kehadiran, meliputi :
 - 1) Kehadiran karyawan pada hari-hari kerja
 - 2) Ketepatan pada jadwal masuk dan pulang kerja
2. Ketaatan pada peraturan kerja, meliputi :
 - 1) Mentaati peraturan kerja
 - 2) Tidak melalaikan prosedur kerja
 - 3) Melaksanakan segala tugas dan kewajiban yang telah ditentukan

3. Ketaatan pada standar kerja, meliputi :
 - 1) Tanggung jawab karyawan terhadap tugas
 - 2) Mentaati semua standar kerja
 - 3) Mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan
4. Tingkat kewaspadaan, meliputi :
 - 1) Memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati
 - 2) Penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja
 - 3) Menggunakan segala sesuatu secara efektif dan efisien
5. Etika Kerja, meliputi :
 - 1) Melaksanakan pekerjaan agar tercipta suasana harmonis
 - 2) Saling menghargai antar sesama karyawan
 - 3) Sopan terhadap sesama karyawan

2.2 Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan sangat diperlukan supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan. Pengawasan ini bertujuan untuk memperbaiki tindakan-tindakan yang salah di dalam pelaksanaannya dengan maksud apa yang dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan.

Menurut George R.Terry (dalam Drs.H. Ibrahim Lubis, 1985, hal 156) pengawasan merupakan proses untuk mendeterminasi apa yang akan dilaksanakan,

mengevaluasi pelaksanaan dan bilamana perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sedemikian rupa hingga pelaksanaan sesuai dengan rencana.

Juliansyah Noor (2013 : 283) mengatakan bahwa pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut T. Hani Handoko (2003:359) adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian 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.

Secara langsung pengawas bertujuan untuk :

- a. Menjamin ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang dilakukan untuk mencapai kebijaksanaan dan perintah
- b. Menertibkan arahan kegiatan pekerjaan
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan dalam melakukan pekerjaan

Syarat-syarat Pengawasan yang efektif dikemukakan oleh simbolon, 2004 (dalam penelitian Eva Dila Fitrianingrum) yaitu :

1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang

Semua system dan teknik pengawasan harus menggambarkan/menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud daripada pengawasan ialah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana.

2. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya

System pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu, manajer pengawasan dan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya.

3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting

Salah satu usaha yang sangat penting untuk mengaitkan pengawasan bagi keperluan efisiensi dan efektifitas ialah untuk meyakinkan bahwa mereka bermaksud untuk menunjukkan penyimpangan. Dengan kata lain dapat ditunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang berdasarkan atas prinsip-prinsip pengawasan.

4. Pengawasan harus objektif

Pengawasan yang objektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang objektif yang telah ditentukan sebelumnya. Standar objektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan dapat bersifat kualitatif (sukar dihitung).

5. Pengawasan harus luwes (fleksibel)

Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternative sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi. Dalam praktek, pengawasan yang fleksibel hanya dapat diterapkan terhadap pelaksanaan rencana yang bersifat fleksibel pula.

6. Pengawasan harus hemat

Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relative hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan lebih kecil dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan.

7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan

System pengawasan akan tidak mempunyai arti apabila tidak membawa tindakan perbaikan. System pengawasan yang efektif ialah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka kepada siapa ia harus bertanggung jawab, dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikan.

2.2.2 Macam-macam Pengawasan

Menurut Soewarno Handyaningrat, 2000 (dalam penelitian Muhammad Erwanda) terdapat macam-macam pengawasan, yakni:

1. Pengawasan dari dalam (*internal control*)

Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat/unit pengawasan ini

bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit pengawas 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.

2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)

Pengawasan external 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 permintannya.

3. Pengawasan preventif

Pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud perencanaan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan. Dalam system pemeriksaan anggaran pengawasan preventif disebut pre audit. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha :

- Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan system prosedur, hubungan dan tata kerjanya
- Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan
- Menentukan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya
- Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian kerjanya
- Menentukan system koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan

- Menetapkan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan repressif

Pengawasan repressif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan repressif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

2.2.3 Tahap-tahap Dalam Proses Pengawasan

Menurut T.Hani Handoko (2003:363), proses pengawasan biasanya paling sedikit ada lima tahap yakni :

1. Penetapan Standar Pelaksanaan

Tiga bentuk standar yang umum adalah : 1) Standar-standar phisik, 2) Standar-standar moneter, 3) Standar-standar waktu.

Setiap tipe standar tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif. Standar harus diterapkan secara akurat dan diterima mereka yang bersangkutan.

2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata.

3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu : 1) pengamatan (observasi), 2) laporan-laporan, baik lisan dan tertulis, 3) metode-metode otomatis dan 4) inspeksi, pengujian, atau dengan pengambilan sampel.

4. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standard dan Analisa Penyimpangan

Tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan

Tindakan koreksi berupa :

- a) Mengubah standar mula-mula,
- b) Mengubah pengukuran pelaksanaan,
- c) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

2.2.4 Tipe-tipe pengawasan

Menurut T. Hani Handoko (2003:361) ada beberapa tipe dasar pengawasan yaitu :

a. Pengawasan pendahuluan

Pengawasan pendahuluan sering disebut steering controls, dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standard atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum tahapan kegiatan diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

b. Pengawasan concurrent atau pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan

Pengawasan ini dilakukan selama sesuatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “double-check” yang lebih menjamin ketepatan suatu kegiatan.

c. Pengawasan umpan balik (feedback control)

Pengawasan umpan balik juga dikenal past action controls, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab penyimpangan dari rencana atau standard ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat histories, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

2.2.5 Teknik Pengawasan

Siagian (dalam Drs.Zulkifli,M.Si, 2014, hal 149) menjelaskan bahwa terdapat empat teknik pengawasan yang dapat dan layak digunakan yaitu :

- a. Pengawasan langsung atau observasi, dimana pihak manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.
- b. Pengawasan melalui laporan baik lisan maupun tertulis dari penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya
- c. Pengawasan melalui kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila maksudnya adalah untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi di lapangan.
- d. Pengawasan melalui teknik wawancara. Apabila diperlukan teknik ini dilaksanakan untuk memperoleh informasi pelaksanaan tugas-tugas operasional.

Menurut Drs.H. Ibrahim Lubis (1985 : 163) pengawasan dapat dilakukan dengan mempergunakan cara-cara sebagai berikut :

a) Pengawasan Langsung

Dilakukan oleh manajer pada waktu kegiatan-kegiatan sedang berjalan.

Pengawasan langsung dapat berbentuk :

1. Inspeksi langsung
2. Observasi di tempat
3. Laporan di tempat yang berarti juga penyampaian keputusan di tempat bila diperlukan.

b) Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan ini adalah pengawasan dari jarak jauh melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan.

Laporan ini dapat berbentuk :

- 3 Laporan tertulis
- 4 Laporan lisan

2.2.6 Tujuan Pengawasan

Pengawasan dikatakan sangat penting karena manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi tujuannya ialah untuk mendidik dan membimbingnya. Menurut Manullang, 2004 (dalam penelitian Winarti Setyorini) tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan secara umum adalah menciptakan suatu disiplin kerja dalam setiap kegiatan dan berusaha agar apa yang direncanakan dapat menjadi kenyataan.

2.2.7 Sifat dan Waktu Pengawasan

Menurut Hasibuan, 2001 (dalam penelitian Muhammad Erwanda) sifat dan waktu pengawasan terdiri dari :

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

- Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan
- Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan
- Menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu mengorganisasi segala macam kegiatan
- Menentukan jabatan, job description, authority, dan responsibility bagi setiap individu karyawan
- Menetapkan system koordinasi pelaporan dan pemeriksaan
- Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan

Preventive control adalah pengendalian terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan.

2. Repressive Controll, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

Repressive control ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- Membandingkan hasil dengan rencana

- Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya
 - Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya
 - Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada
 - Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana
 - Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui training dan education.
3. Pengawasan saat proses dilaksanakan yaitu jika terjadi kesalahan langsung diperbaiki
 4. Pengawasan berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya perbulan, per semester, dan lain-lain
 5. Pengawasan 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-sekali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga dengan baik
 6. Pengawasan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan operasional dilakukan.

2.2.8 Dimensi Pengukuran Pengawasan

Adapun dimensi pengukuran pengawasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penetapan standar kerja

Standar kerja adalah standar yang menjelaskan sifat dari kegiatan audit internal dan sebagai kriteria evaluasi kinerja.

Penetapan standar kerja ini meliputi :

- 1) Penentuan waktu
- 2) Pelaksanaan tugas yang sudah ditentukan
- 3) Kejelasan standar kerja

2. Pengukuran hasil kerja, meliputi :

- 1) Memeriksa hasil kerja
- 2) Tingkat kepatuhan kepada instruksi yang diberikan
- 3) Tingkat kesesuaian waktu yang diberikan

3. Tindakan koreksi/perbaikan

Tindakan perbaikan adalah tindakan untuk menghilangkan penyebab suatu ketidaksesuaian sehingga ketidaksesuaian tersebut tidak muncul kembali.

Sedangkan tindakan koreksi adalah tindakan yang dilakukan seketika atau segera terhadap ketidaksesuaian agar tidak meluas atau berdampak lebih jauh.

Tindakan koreksi/perbaikan ini meliputi :

- 1) Solusi yang diberikan pimpinan apabila terjadi kesalahan

- 2) Menegur pihak yang melakukan penyimpangan
- 3) Sanksi yang diberikan pimpinan apabila terjadi kesalahan
4. Umpan balik

Umpan balik yang ditimbulkan dalam proses pengawasan memberikan gambaran kepada para karyawan tentang seberapa berhasil pengawasan yang dilakukan.

Umpan balik ini meliputi :

- 1) Monitoring pelaksanaan kerja
- 2) Menyampaikan umpan balik

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 di bidang 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 sasaran dan 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, dapat dilihat dari 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 system pengawasan yang ia perlukan untuk mengarahkan para bawahannya dengan tepat.

Berdasarkan uraian diatas dapat 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 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Winarti Setyorini (2013)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Kotawaringin Barat Pangkalan Bun	Variabel Independen (X) : pengawasan dan variabel dependen (Y) : Disiplin Kerja	Berdasarkan hasil perhitungan dan criteria pengujian, diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, ini mengindikasikan bahwa pengawasan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada kantor Inspektorat.
2.	Eva Dila Fitrianingrum (2015)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda	Variabel Independen (X) : pengawasan dan variabel dependen (Y): Disiplin Kerja	Berdasarkan hasil pembahasan yang memaparkan tentang pengaruh pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda mengenai hipotesis menjelaskan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak. Hal ini dibuktikan dengan

				nilai r hitung > r table (0,539 > 0,381) yang termasuk dalam kategori sedang. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan sedang antara pengawasan dan disiplin kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Samarinda Ulu.
3.	Muhammad Erwanda (2015)	Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Outsourcing Satuan Pengaman Pada PT.Karya Teratai Persada di Pekanbaru	Variabel Independen (X) : pengawasan dan variabel dependen (Y) : Disiplin Kerja	Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pengawasan kerja dikemukakan sebagian responden menyatakan dalam kategori baik atau setuju dengan pengawasan kerja dan disiplin kerja pada PT.Karya Teratai Persada di Pekanbaru.

2.5 Kerangka Pemikiran



Variabel bebas (Independent) adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Dalam penelitian ini variabel independent yakni pengawasan (X). Variabel terikat (Dependent) adalah variabel kedisiplinan (Y).

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013 : 93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dikemukakan, dapat ditentukan hipotesisnya : “Diduga pengawasan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan bagian mekanik pada PT. Daya Kobelco CMI Cabang Pekanbaru”.

