

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan mengenai teori yang sesuai dengan permasalahan yang di teliti. Berbagai aspek yang terkait dengan salah satu unsur manajemen yaitu pengawasan dan kinerja pegawai. Dengan adanya kajian teori ini, penulis mempunyai landasan yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian sehingga dapat menganalisis permasalahan secara kritis dan sistematis serta dapat memahami konsep-konsep yang erat kaitannya dengan permasalahan yang di teliti

A. PENGAWASAN

1. Pengertian Pengawasan

Pada dasarnya pengawasan merupakan sesuatu yang sangat esensial dalam kehidupan organisasi untuk menjaga agar kegiatan-kegiatan yang di jalankan tidak menyimpang dari rencana yang telah di tetapkan. Kegiatan organisasi betapa pun kecilnya, akan kurang berjalan sesuai dengan yang diharapkan apabila tanpa ada pengawasan. Dengan pengawasan akan diketahui keunggulan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen.

Istilah pengawasan dalam organisasi bersifat umum, sehingga terdapat beberapa pengertian yang bervariasi seperti mengadakan pemeriksaan secara terinci, mengatur kelancaran, membandingkan dengan standar, mencoba mengarahkan atau menugaskan serta pembatasannya. Namun pada dasarnya pengawasan merupakan fungsi manajemen di mana

setiap manajer harus melaksanakannya agar dapat memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki.

Dalam literatur manajemen, pengawasan di artikan sebagai proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan seduai dengan rencana yang telah di tetapkan sebelumnya. Pengawasan di maksudkan untuk menunjukkan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan, kemudian membetulkannya dan mencegah perulangannya.

Definisi lain diungkapkan oleh Kusnadi, dkk (1999: 265) sebagai berikut:

Pengawasan adalah memantau atau memonitor pelaksanaan rencana apakah telah dikerjakan dengan benar atau tidak atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana. Pengawasan tidak akan dapat dilakukan jika tidak ada rencana dan rencana akan menjadi kenyataan jika ditindak lanjuti oleh pengawasan.

Sedangkan Menurut Henry Fayol yang dikutip oleh Sofyan Harahap (2004: 12) menyatakan definisi pengawasan adalah sebagai berikut:

Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuatu dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya di kemudian hari.

Lebih lanjut menurut Kadarman (2001: 159) menyatakan definisi pengawasan adalah sebagai berikut:

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil

tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan dapat terpenuhi dan berjalan dengan baik. Tanpa adanya pengawasan dari pihak pimpinan/atasan maka perencanaan yang telah ditetapkan akan sulit diterapkan oleh bawahan dengan baik. Sehingga tujuan yang diharapkan akan sulit terwujud.

2. Tujuan Pengawasan

Pengawasan mempunyai tujuan agar pekerjaan yang dilaksanakan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh M. Manullang (1982: 173) bahwa:

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 ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Dari ungkapan di atas dapat diketahui bahwa pengawasan menitikberatkan pada upaya untuk menyesuaikan rencana yang telah dibuat dengan kegiatan yang dilaksanakan. Hal lain yang menjadi tujuan pengawasan ini adalah membandingkan kondisi yang terjadi atau kenyataan

dengan apa yang seharusnya. Dari kegiatan tersebut dapat diketahui kelemahan atau penyimpangan apa yang terjadi sehingga dapat diketahui langkah apa yang harus dilakukan selanjutnya agar kelemahan itu dapat di atasi dan penyimpangan tersebut tidak terjadi lagi.

Pengawasan dilakukan dengan mengarah kepada tujuan yang hendak dicapai, menurut konsep sistem adalah membantu mempertahankan hasil *output* yang sesuai syarat-syarat sistem. Maka pengawasan merupakan pengatur jalannya kinerja komponen-komponen dalam sistem tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing dengan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Adapun tujuan pengawasan yang dikemukakan oleh Tabrani Yusran (1996: 6) sebagai berikut:

- a) Memastikan sampai dimana pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan menurut rencana atau program
- b) Mengadakan penilaian dan penelaahan fakta serta kegiatan yang ada kaitannya dengan tugas.
- c) Mengadakan koreksi, modifikasi dan waktu yang tepat saat berlangsung proses kegiatan agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan
- d) Mengadakan penilaian pelaksanaan kerja yang mendukung terhadap seluruh aktifitas.

Proses manajemen yang dijalankan organisasi membutuhkan peran optimal dari sumber daya yang dimiliki organisasi untuk memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan kerja. Pengawasan memiliki sasaran-sasaran yang dituju untuk mengatur pelaksanaan kerja tersebut oleh organisasi.

Hal ini selain dengan pendapat Siagian (1986: 137) yang menguraikan sasaran-sasaran dari pelaksanaan pengawasan berikut ini:

1. Bahwa melalui pengawasan tugas-tugas yang telah ditentukan sungguh-sungguh sesuai dengan pola yang telah digariskan dalam rencana.
2. Bahwa struktur serta hierarki organisasi sesuai dengan pola yang telah ditentukan rencana.
3. Bahwa seorang sungguh-sungguh ditetapkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan keterampilan bahwa dilaksanakan secara terencana, kontinu dan sistematis.
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar sehemat mungkin.
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijaksanaan yang telah tercermin dalam pelaksanaan.
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab didasarkan kepada pertimbangan yang objek dan rasional, dan tidak atas dasar *personal likes and dislike*.
Bahwa tidak terdapat penyimpangan dan/atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, maupun dan terutama keuangan.

3. Fungsi Pengawasan

Hasil pengawasan dapat memberikan manfaat bagi perbaikan dan peningkatan efektifitas proses manajemen organisasi. Lebih lanjut Hadari Nawawi (1983) yang dikutip oleh tim dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2005: 233) mengemukakan bahwa fungsi pengawasan antara lain:

- a) Memperoleh data yang setelah diolah dapat dijadikan dasar bagi usaha perbaikan kegiatan di masa yang akan datang.
- b) Memperoleh cara bekerja yang paling efisien dan efektif atau yang paling tepat dan berhasil sebagai cara yang terbaik untuk mencapai tujuan
- c) Memperoleh data tentang hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran yang dihadapi, agar dapat dikurangi atau dihindari
- d) Memperoleh data yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan usaha pengembangan organisasi dan personil dalam berbagai bidang

- e) Mengetahui seberapa jauh tujuan yang telah tercapai

Pengawasan yang dilakukan harus dapat memberikan manfaat bagi perbaikan dan peningkatan efektivitas proses manajemen organisasi. Dengan pengawasan akan diketahui keunggulan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen, sejak dari awal, selama dalam proses, dan akhir pelaksanaan manajemen.

Organisasi sebagai wahana pelaksanaan manajemen, memerlukan pengawasan sebagai pengendali agar pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Hal ini dipertegas oleh pendapat Simbolon (2004: 62) yang mengemukakan fungsi pengawasan kehidupan organisasi adalah bentuk untuk:

- a) Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b) Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- c) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan .
- d) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Pendapat di atas mengemukakan bahwa pengawasan memiliki fungsi yang mengatur kewenangan seseorang sesuai dengan jabatan yang ditempatinya. Dengan kata lain pengawasan yang dilakukan lebih menitikberatkan kepada aspek manusia sebagai pelaku yang diberi kewenangan suatu pekerjaan.

4. Prinsip Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam mewujudkan kelancaran penyelenggaraan program organisasi, apabila pengawasan mampu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip pokok yang dimilikinya. Nurdin (1998: 22-24) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip pengawasan meliputi:

a. Objektif dan faktual

Objektif dan faktual mengandung arti bahwa pengawasan harus dilakukan secara objektif atau tidak dipengaruhi oleh unsur subjektivitas. Pengawasan harus mampu meninjau realisasi yang ada sesuai dengan fakta-fakta yang terlihat sehingga mampu menciptakan suatu hasil pengawasan yang benar dan relevan. Kondisi ini penting sekali dilakukan oleh para pengawas untuk menjamin dan mampu menetapkan tindakan yang tepat dengan keadaan yang terjadi.

b. Berpangkal tolak dari keputusan pimpinan

Berpangkal tolak dari keputusan pimpinan artinya bahwa pengawasan yang dilakukan harus beranjak dan berpedoman pada kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Dengan harapan bahwa pengawasan yang dilakukan sesuai atau searah dengan tujuan, rencana kerja, kebijaksanaan, peraturan dan pedoman kerja yang diberlakukan dalam organisasi.

c. Preventif

Preventif artinya bahwa pengawasan itu dilaksanakan dengan tujuan untuk menjamin agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai secara berdaya guna dan berhasil guna. Sehubungan dengan hal itu, pengawasan harus bersifat mencegah jangan sampai terjadi kesalahan atau penyimpangan atau dengan kata lain, menghindarkan terjadinya kesalahan atau penyimpangan.

d. Bukan tujuan

Bukan tujuan artinya bahwa pengawasan dalam pelaksanaannya bukan merupakan tujuan akhir dari suatu proses organisasi, tetapi pengawasan hanya sebagai sarana untuk menjamin dan mendayagunakan dan hasil guna atas suatu kegiatan program organisasi.

e. Efisien

Efisien artinya bahwa pengawasan harus dilakukan dengan efisien karena pengawasan itu sendiri salah satunya bertujuan untuk menciptakan efisiensi program organisasi. Jadi, jangan sampai pelaksanaan

pengawasan ini mengakibatkan suatu pemborosan yang dilakukan organisasi.

f. Apa yang salah

Apa yang salah artinya bahwa pengawasan pada dasarnya tidak ditunjukkan untuk mencari-cari siapa yang salah atau melakukan kesalahan, melainkan lebih menitikberatkan pada apa atau mengapa terjadi suatu kesalahan dan bagaimana timbulnya kesalahan itu.

g. Membimbing dan mendidik

Membimbing dan mendidik artinya bahwa pengawasan harus mengutamakan melakukan bimbingan dan mendidik agar pegawai mau berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dan dedikasinya untuk melakukan tugas/ pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kemudian Simbolon (2004: 69) menegaskan prinsip-prinsip pengawasan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi.
- 2) Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi.
- 3) Pengawasan harus berorientasi terhadap kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku (*wetmatigheid*), berorientasi terhadap kebenaran prosedur yang telah ditetapkan (*rechmatigheid*), dan berorientasi terhadap tujuan (manfaat) dalam pelaksanaan pekerjaan (*doelmatigheid*).
- 4) Pengawasan harus menjamin daya hasil guna pekerjaan.
- 5) Pengawasan harus berdasarkan atas standar yang objektif, teliti (*accurate*), dan tepat.
- 6) Pengawasan harus bersifat terus-menerus (*continue*).
- 7) Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan dan kebijakan waktu yang akan datang.

Memperhatikan kedua pendapat ahli di atas, terdapat suatu kesepakatan bahwa pengawasan tetap mengarah kepada tujuan organisasi, kemudian berjalan secara dinamis, fleksibel dan *adaptable*, serta objektif di dalam menjalankan fungsinya sebagai pengendali atas pelaksanaan kerja.

Di dalam menjalankan proses pengawasan, haruslah berlandaskan pula kepada norma-norma pengawasan sebagai patokan atau ukuran yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang yang harus diikuti dalam rangka

melaksanakan fungsi pengawasan agar tercapai mutu pengawasan yang dikehendaki.

5. Proses Pengawasan

Pengawasan terdiri dari kegiatan-kegiatan yang merupakan upaya agar pengawasan dan kegiatan dalam organisasi sesuai dengan rencana. Meskipun setiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda tetapi dalam kegiatan pengawasan semua organisasi melaksanakan tahapan-tahapan pokok yang sama.

Menurut Oteng Sutisna (1993: 240), dilihat sebagai proses tindakan pengawasan terdiri dari empat langkah yaitu:

- a) menetapkan suatu kriteria atau standar pengukuran/ penilaian
- b) mengukur/ menilai perbuatan (*performance*) yang sedang atau tidak dilakukan
- c) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada.
- d) memperbaiki penyimpangan dari standar dengan tindakan perbaikan.

● Untuk lebih jelasnya langkah-langkah dalam proses pengawasan dikemukakan sebagai berikut:

a. Identifikasi penyimpangan

Identifikasi penyimpangan yaitu upaya mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang tidak seharusnya dilakukan.

b. Membandingkan standar dengan kenyataan

Segala pelaksanaan yang terjadi dibandingkan dengan ukuran-ukuran (standar) sesuai dengan rencana.

c. Penilaian prestasi

Setelah memperoleh informasi mengenai perbandingan antara standar dengan kenyataan, prestasi nyata dinilai.

d. Analisis penyebab

Setelah mengetahui penyimpangan yang terjadi maka analisis mengenai penyebab hal itu terjadi.

e. Tindakan koreksi

Tindakan koreksi diprogram dan dilaksanakan untuk mengendalikan prestasi agar sesuai dengan yang diharapkan.

Hamzah Yaqub (1984: 111) berpendapat seorang pemimpin dalam melaksanakan pengawasan dapat menempuh langkah-langkah yang sistematis sebagai berikut:

- a) Menentukan titik atau bagian yang strategis
- b) Menentukan Objek pengawasannya
- c) Mempertegas standar, atau kriteria, norma-norma, ukuran-ukuran yang akan digunakan
- d) Mengembangkan atau menentukan sistem pengawasan
- e) Menentukan prosedur, metode dan teknik pengawasan yang akan digunakan
- f) Mengukur atau menilai penyelenggaraan
- g) Menentukan deviasi dengan membandingkan performa dengan standar
- h) Menganalisis dan menentukan sebab-sebab deviasi
- i) Mengadakan tindakan korektif
- j) Mengadakan evaluasi

Menurut Sondang yang dikutip oleh Sri Budi Cantika Yuli, ada beberapa pedoman pengawasan yang di perlukan, antara lain:

- a) Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat preventif.
- b) Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi pada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam sistem kerja organisasi.
- c) Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogianya bersifat edukatif

- d) Objektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standar, prosedur kerja dan kreativitas prestasi jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi
- e) Pengawasan yang bersifat edukatif dan objektif tidak berarti bahwa tindakan indisipliner tidak usah ditindak.

Gary Dessler, dalam Sujanto (1986: 95) mengemukakan ada tiga

kegiatan pokok dalam proses pengawasan, yaitu:

(1) menetapkan beberapa jenis standar atau target; (2) mengukur performan yang sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan; dan (3) Identifikasi penyimpangan dan melakukan tindakan korektif. Sementara itu Winardi (1974) menggambarkan proses pengawasan ke dalam empat langkah tindakan, yaitu (1) Menetapkan standar atau dasar untuk pengawasan; (2) Meneliti hasil yang dicapai; (3) Membandingkan pelaksanaan dengan standar, dan menetapkan perbedaannya (bila mana ada perbedaan); dan (4) Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan-tindakan korektif.

Sedangkan menurut Stoner (1986: 258) langkah-langkah dalam pengawasan meliputi empat tahapan.

Pertama, ialah menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi. Langkah ini dapat mencakup segala keperluan, mulai dari target yang harus dicapai oleh setiap pegawai sampai kepada daftar standar absensi dan keamanan. Agar dapat berfungsi secara efektif standar tersebut harus diperinci dalam istilah-istilah yang dapat dipahami dan diterima juga sebagai yang akurat. *Kedua*, ialah mengukur prestasi. Langkah ini merupakan proses yang berkesinambungan, repetitif (berulang-ulang), dimana prosesnya tergantung kepada jenis aktivitas yang sedang diukur. *Ketiga*, langkah ini merupakan langkah yang paling mudah ditempuh dalam proses pengawasan atau pengendalian yaitu untuk mempertanyakan apakah prestasi kerja memenuhi standar. Pada langkah ini berkenaan dengan kegiatan membandingkan hasil-hasil yang telah diukur dengan sasaran atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya, jika hasilnya itu memenuhi standar, manajer dapat berasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali. *Terakhir*, mengambil tindakan korektif. Jika hasil-hasil yang dicapai tidak memenuhi standar dan analisis menunjukan perlunya diambil tindakan. Tindakan korektif ini dapat berupa mengadakan perubahan terhadap satu atau lebih banyak aktivitas dalam operasi organisasi atau terhadap standar yang telah ditetapkan semula. Yang harus senantiasa diutamakan ialah menentukan cara-cara yang konstruktif, agar hasil-hasil tersebut dapat memenuhi standar dan jangan mengidentifikasi kesalahan-kesalahan yang lalu saja.

Pendapat Mudrick seperti dikutip oleh Fattah (1996: 101) yang mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut:

Pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan meskipun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap: (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Menurut pendapat di atas, standar dijadikan patokan di dalam proses pengawasan. Pelaksanaan pekerjaan diukur dengan menggunakan standar tadi, apakah terdapat penyimpangan atau tidak. Sejalan dengan pendapat tersebut, Tim Dosen Administrasi Pendidikan FIP UOI (2001: 7-8) yang menetapkan tiga langkah besar dalam proses pengawasan, yakni:

1. Mengukur perbuatan atau menyelidiki apa yang sedang dilakukan.
2. Membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dan menetapkan perbedaannya; jika terdapat perbedaan.
3. Memperbaiki penyimpangan dan tindakan pembetulan atau tindakan perbaikan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa titik awal dari rangkaian tindakan dalam pengawasan adalah tindakan untuk menetapkan standar pengawasan. Standar pengawasan adalah suatu standar atau tolok ukur yang merupakan patokan bagi pengawas dalam menilai apakah objek atau pekerjaan yang diawasi berjalan dengan semestinya atau tidak.

Standar pengawasan merupakan alat untuk dipergunakan dalam mengimplementasikan pengawasan yang jika disimpulkan berdasarkan penjelasan di atas terdiri dari kegiatan pokok yaitu kegiatan penilaian (membandingkan dengan kriteria tertentu), dan kegiatan tindak lanjut (tindakan pembinaan).

6. Teknik Pengawasan

Berkaitan dengan teknik pengawasan Hadari Nawawi (1989: 15)

mengemukakan bahwa:

Pengawasan adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi atasan langsung “terhadap pekerjaan” dan “hasil kerja” bawahan, agar dapat mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan penyimpangan dari ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian-pengertian yang diuraikan di atas mengenai pengawasan maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang harus dilaksanakan oleh pimpinan secara terus menerus atau berkala dalam rangka melakukan pemantauan, pemeriksaan, penilaian dan perbaikan agar bawahan dapat bekerja secara efektif, efisien dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan pendapat di atas untuk mendapatkan hasil yang optimal dari pelaksanaan pengawasan ini dan agar dapat berjalan dengan baik maka harus dilakukan dengan teknik yang benar pula. Adapun teknik yang dapat dilakukan yaitu meliputi: pemantauan, pemeriksaan, penilaian dan perbaikan.

a) Pemantauan

Pemantauan dilakukan secara langsung yaitu dengan cara terjun langsung ke lapangan untuk dapat mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan pelaksanaan suatu kegiatan. Hal ini dapat dilakukan secara berkala maupun sewaktu-waktu apabila diperlukan.

Agar pemantauan yang dilaksanakan berjalan dengan tepat, maka

perlu dilakukan kegiatan menyusun petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis atau dapat memanfaatkan hasil-hasil pengawasan fungsional maupun pengawasan masyarakat.

b) Pemeriksaan

Pemeriksaan merupakan rangkaian tindakan untuk mencari dan mengumpulkan fakta yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kelancaran pelaksanaan suatu kegiatan. Kegiatan pemeriksaan adalah salah satu bagian dari pengawasan. Pemeriksaan dapat dilakukan melalui laporan kerja yang dibuat oleh pegawai maupun pemimpin langsung meninjau ke lapangan untuk melihat apakah laporan sesuai dengan kondisi lapangan. Antara pengawasan dan pemeriksaan merupakan satu mata rantai fungsi manajemen dimana pemeriksaan merupakan pemantau yang jeli dan diperlukan di dalam melaksanakan tugas pengawasan.

c) Penilaian

Dalam tahap ini kegiatan yang dilakukan yaitu melakukan pengukuran terhadap realita yang telah terjadi sebagai hasil kerja dari tugas yang telah diselesaikan. Kemudian penilaian dilaksanakan dengan cara membandingkan antara kekayaan atau hasil dari pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian dapat dilakukan pula dengan mencari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kegagalan dan keberhasilan suatu rencana. Hasil penilaian, selain dapat digunakan sebagai *feedback* atau umpan balik bagi

penyempurnaan rencana atau pekerjaan selanjutnya dapat juga dijadikan dasar pertimbangan untuk menentukan tindak lanjut yang harus dilaksanakan secara tepat.

d) Perbaikan

Kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini yaitu mencoba mencari jalan keluar untuk mengambil langkah-langkah tindakan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi. Upaya menetapkan standar-standar dan mengukur performa. Tidak ada artinya tanpa adanya tindakan perbaikan positif. Tindakan perbaikan meliputi suatu proses pengambilan keputusan. Dari hasil penilaian kemudian dipilih alternatif tindakan yang akan dipilih untuk diimplementasikan guna melaksanakan perbaikan. Tindakan perbaikan berguna untuk mengetahui apakah performa sudah kembali standar yang telah ditetapkan dan hal ini dapat dilihat melalui ciri-ciri *feedback* dari sistem pengawasan yang ada.

7. Gaya-gaya Pengawasan

Setiap orang yang melakukan pengawasan memiliki gaya masing-masing. Gaya pengawasan merupakan perilaku yang khas dari pengawas pada saat dia melaksanakan fungsi pengawasan. Perilaku ini bergantung kepada pola kerja daripada orang yang melaksanakan pengawasan tersebut.

Seperti diuraikan oleh Udi Turmudi Saputra (1991: 67) gaya pengawasan terbagi menjadi empat, yaitu:

- a. Retunisasi. Pengawasan gaya ini sering dalam tindakannya dengan usaha pemberatasan perilaku. Alat yang digunakan: tugas, peraturan, dan prosedur. Pengaturan ketaan azas, dapat dipercaya, dan dapat diramalkan.
- b. Direksi dan *surveillance*. Perilaku diawasi dari luar dengan direksi (pengarahan orang lain). Direksi atau komando didukung oleh adanya kekuasaan dan kewenangan. Hasil yang diukur adalah perilaku. Pengaruhnya adalah kerelaan dan tunduk. Gaya kesatu dan kedua dilaksanakan dalam organisasi yang birokratis.
- c. Regulasi. Pengawasan melalui regulasi pendekatan sasaran, peranan perilaku memilih perilaku yang menghasilkan keluaran. Sistemnya menggunakan sibermetik. Tindakan dilakukan, hasil diukur, dibandingkan dengan standar, penyimpangan dicatat, dan alternatif tindakan dipilih. Dengan umpan balik koreksi segera dapat dilakukan.
- d. Perencanaan. Pengawasan melalui perencanaan dengan pendekatan hasil. Oleh karena itu untuk pencapaiana tujuan tidak hanya mengubah elemen dalam sistem, tetapi mengubah suatu sistem dengan sistem lainnya. Pengawasan dengan melalui perencanaan berhubungan dengan mendrop sistem yang ada dan menciptakan sistem baru sebagai penggantinya.

Dengan demikian, gaya pengawasan dapat dikenali dengan mengidentifikasi perilaku khas yang dilakukan pengawas pada saat dia melakukan fungsi pengawasan. Gaya pengawasan tersebut bersumber kepada bagaimana pengawas memandang suatu acuan yang diaktualisasikan dengan tindakannya pada saat dia melaksanakan pengawasan. Apakah itu dengan tindakan rutin yang berulang-ulang dilakukan dengan penekanan kepada tugas, peraturan dan prosedur kerja yang harus dilakukan bawahannya.

Dapat juga dengan memberikan kewenangan kepada orang lain untuk melaksanakan pengawasan, sehingga pengawasan yang dilakukan menjadi bertingkat dan merentang (*span of control*). Gaya pengawasan bisa pula menggunakan regulasi yang pada intinya mengatur perilaku seseorang dengan kebijakan menentukan peran masing-masing bawahan sesuai

jabatannya. Salah satu gaya pengawasan yang lain adalah perencanaan, dimana pengawas cenderung mengganti sistem yang ada dengan sistem yang baru untuk melaksanakan pengawasan. Maka pengoreksian dilakukan secara menyeluruh karena seluruh komponen sistem berubah.

8. Jenis-jenis Pengawasan

Soewarno Handayani (1988: 144) mengemukakan terdapat empat jenis pengawasan antara lain:

- a. Pengawasan dari dalam (*Internal Control*)
Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat atau unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Aparat atau unit ini bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang digunakan untuk menilai kebijaksanaan pimpinan. Pimpinan dapat melakukan tindakan-tindakan korektif terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahannya.
- b. Pengawasan dari luar (*Ekstern Control*)
Pengawasan dari luar yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi.
- c. Pengawasan Preventif
Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan atau penyimpangan-penyimpangan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan preventif menurut pendapat Soewarno Handayani (1998: 146) dapat dilakukan melalui usaha-usaha berikut:

- 1) Menentukan peraturan-peraturan yang hubungan dengan sistem, prosedur dan tata kerja
- 2) Membuat pedoman atau manual sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan
- 3) Menentukan kedudukan, tugas dan wewenang serta tanggung jawab
- 4) Mengorganisir segala kegiatan dan pembagian kerja
- 5) Menentukan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan

d. Pengawasan Represif

Pengawasan Represif adalah pengawasan yang dilakukan apabila dalam pelaksanaan suatu pekerjaan terdapat penyimpangan-penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan ini dilakukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar kesalahan itu tidak diulang.

A. DISIPLIN KERJA PEGAWAI

1. Pengertian Disiplin Kerja

Untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai pengertian disiplin kerja, terlebih dahulu akan dipaparkan arti disiplin itu sendiri. Disiplin merupakan kepatutan terhadap aturan, norma, tata tertib yang berlaku dalam pergaulan masyarakat. dengan demikian, merupakan sikap dan tingkah laku yang diharapkan agar terpelihara suasana tertib dan teratur. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Iyeng Wiraputra (1987: 6) yang mengemukakan bahwa: "Disiplin adalah sikap mental yang menyatu dalam kehidupan manusia yang mengandung pemahaman terhadap norma, nilai, dan peraturan dalam melaksanakan hak dan kewajibannya".

Dalam kaitannya dengan organisasi, E. Martono (1987: 92) mengemukakan, bahwa:

Suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib serta teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dalam naungan sebuah organisasi karena peraturan-peraturan yang berlaku dihormati dan diikuti.

Sedangkan pengertian disiplin kerja, diutarakan oleh Ansyar

Sunyoto (1996: 56), bahwa:

Dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau diharapkan oleh perusahaan agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar.

Pengertian tersebut mengungkapkan disiplin kerja dari setiap anggota merupakan harapan dan tuntutan mutlak dari organisasi agar segala pekerjaan dapat terselesaikan, dengan tidak menutup kemungkinan adanya sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan lebih jauh Bedjo

Siswanto (1989: 278) mengemukakan bahwa:

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap aturan-aturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dari kedua kutipan tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah suatu sikap yang menunjukkan keteraturan, ketertiban dan kepatuhan dari anggota organisasi yang dimanifestasikan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan serta adanya kesediaan menerima sanksi dari pelanggaran yang dilakukannya.

2. Pentingnya Disiplin Kerja

Berdasarkan kenyataan yang ada maupun dari beberapa diagnosis yang telah dilakukan, sering terjadi kemangkiran yang berlebihan pada diri tenaga kerja. Kemangkiran tersebut dapat berupa datang terlambat, tugas diselesaikan tidak menyeluruh, pembolosan, dan lain sebagainya. Hal tersebut menunjukkan indikasi adanya tindakan indisipliner pada diri pegawai yang bersangkutan. Anggapan umum tindakan tersebut merupakan pengaruh dari kurang taatnya pegawai terhadap asas normatif atau kurangnya pengertian dan kesadaran tentang betapa pentingnya menghargai waktu, tenaga, biaya, dan sebagainya. Berkenaan dengan hal tersebut, maka Bedjo Siswanto (1989: 277) menyatakan bahwa:

Tindakan in-efektif pelanggaran pedoman normatif yang berlaku adalah salah satu bentuk dari tindakan yang disiplinnya para tenaga kerja, yang tanpa memerlukan argumentasi lagi, bahwa tindakan yang demikian bakal merugikan perusahaan.

Menyimak kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara disiplin kerja yang dimiliki anggota organisasi dengan organisasi yang bersangkutan di tempat ia bergabung. Apabila disiplin kerja tinggi, maka produktifitas organisasi akan tinggi pula, dan demikian juga sebaliknya. Dengan demikian, citra organisasi turut pula di pengaruhi oleh faktor kedisiplinan para anggota.

Agar stabilitas organisasi dapat tetap dipelihara atau bahkan mungkin dapat ditingkatkan, maka usaha peningkatan disiplin kerja terhadap seluruh anggota organisasi harus dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan.

Dengan demikian masalah pembinaan disiplin kerja tidaklah dapat diabaikan begitu saja bahkan harus menjadi prioritas. Hal terpenting adalah bahwa pembinaan disiplin kerja tidak dilakukan setelah terjadinya pelanggaran, akan tetapi sebagai upaya menciptakan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik lagi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan hal yang tidak dapat diprediksi berada dalam kondisi yang sama. Pada suatu saat disiplin kerja seseorang akan tinggi, namun pada waktu lain disiplin kerja seseorang akan rendah. Terdapat sejumlah faktor yang turut mempengaruhi disiplin kerja seseorang, sehingga tingkatan disiplin kerja akan berlainan.

Disiplin kerja yang baik adalah disiplin dari kesadaran diri sendiri (*self discipline*) yang berarti bahwa berdisiplin karena keinginannya untuk melaksanakan kebiasaan-kebiasaan yang baik. Hal ini seperti pendapat George Terry (Winardi, 1994: 38) yang mengemukakan bahwa: "Disiplin kerja yang datang dari diri individu pegawai itu sendiri merupakan disiplin yang efektif". Keefektifan ini berhubungan dengan prosesnya yang tidak terlalu banyak memerlukan usaha dari orang lain. Lebih lanjut Bedjo Siswanto (1989: 277) mengemukakan bahwa: "... diharapkan para tenaga kerja berdisiplin karena adanya dorongan yang tulus dari diri sendiri dan berjalan sesuai dengan irama berputarnya program dan beban kerja organisasi".

Berikut dikemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja seperti yang dikemukakan oleh Felix A. Nigro dan Manef (1985: 10), yaitu:

- a. Pengembangan struktur organisasi yang sehat untuk melaksanakan program kepegawaian, dimana tanggung jawab tugas setiap pegawai ditentukan dengan jelas dan tegas.
- b. Adanya klasifikasi atau penggolongan jabatan yang sistematis dan luwes serta adanya rencana gaji yang adil dengan mengingat adanya saingan yang berat dari sektor swasta.
- c. Adanya suatu pengusaha tenaga kerja dan penarikan tenaga kerja yang lebih baik dengan jalan teknik pengusaha tenaga kerja yang maju.
- d. Adanya sistem seleksi yang baik yang menjamin adanya pengangkatan calon-calon pegawai yang paling cakap dan penempatannya dalam jabatan-jabatan pekerjaan yang paling sesuai.
- e. Adanya rencana kerja latihan jabatan yang luas dengan maksud untuk menambah keahlian dan kecakapan pegawai, membangun semangat kerja, dalam mempersiapkan mereka untuk kenaikan pangkat.
- f. Adanya suatu rencana untuk menilai kecakapan pegawai secara berkala dan teratur dengan tujuan untuk menambah hasil pekerjaan dan untuk meneliti serta menetapkan pegawai yang paling cakap.
- g. Adanya suatu rencana kenaikan pangkat, terutama atas jasa dan kecakapan pegawai dengan adanya sistem jabatan-jabatan dimana pegawai yang baik ditempatkan pada jabatan yang sesuai, sehingga mereka dapat mencapai tingkatan jabatan yang paling tinggi.
- h. Adanya usaha-usaha atau kegiatan untuk memperbaiki atau hubungan antar manusia.
- i. Adanya suatu program yang lengkap atau baik untuk memelihara atau mempertahankan semangat dan disiplin pegawai-pegawai.

Selain faktor-faktor tersebut di atas, maka tidak kalah pentingnya adalah berkenaan dengan pedoman normatif yang menjadi ketetapan organisasi. Adapun pedoman normatif ini hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Peraturan-peraturan yang jelas dan tegas yang mana sanksi-sanksi hukuman yang sama bagi setiap pelanggaran adalah sama.

- b. Penjelasan kepada para pegawai tentang apa-apa yang diharapkan dari mereka.
- c. Memberitahukan kepada karyawan, bagaimana memenuhi ukuran-ukuran pekerjaan dan peraturan tata tertib.
- d. Penyelidikan yang seksama latar belakang setiap peristiwa, bila terjadi pelanggaran peraturan.
- e. Tindakan disiplin yang tegas, bila ternyata telah terjadi pelanggaran. (Pariata Westra, 1989: 59).

4. Beberapa Alternatif Peningkatan Disiplin Kerja

Disiplin kerja sebagai bentuk kepatuhan pada aturan, norma, tata tertib, dan merupakan tingkah laku yang diharapkan organisasi, perlu terus dibina agar tetap melekat pada setiap anggota organisasi. Dampak yang muncul dari kedisiplinan adalah terbentuknya manusia yang berkualitas, sebagai aset utama organisasi. Dalam hal ini sikap disiplin memang pada dasarnya bisa melahirkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang bermutu tinggi. Sebab dengan sikap disiplin, biasanya seseorang atau masyarakat akan mampu menghargai waktu, taat peraturan, menghargai hak dan kewajiban.

Disiplin kerja para anggota dalam organisasi dapat dikatakan tinggi, apabila ada indikasi yang menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Tingkat kehadiran yang meningkat
- b. Berkurangnya tunggakan mereka
- c. Rencana yang disusun menggambarkan adanya suatu sasaran yang jelas dan dapat diukur, terlihat kaitan antara rencana dengan program dan anggaran.
- d. Tugas selesai sesuai dengan rencana, baik dilihat dari aspek fisik maupun biaya.
- e. Tercapainya sasaran tugas yang ditentukan
- f. Berkurangnya kerja lembur (Depdikbud, 1994: 80).

Namun demikian sesuai dengan kenyataan yang ada, guna dapat mencapai tingkatan disiplin kerja yang sejajar, tidak mudah untuk diwujudkan. Hal ini berkaitan dengan karakteristik individu yang berbeda, seperti pernyataan Moch. Asad (1991: 1) bahwa: “Karena adanya perbedaan dalam bakat, intelegensi, bentuk badan, *interest*, motivasi, kepribadian, pengetahuan tentang pekerjaan dan lain-lain”. Perbedaan-perbedaan tersebut merupakan beberapa unsur yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya disiplin kerja seorang pegawai.

Sementara itu secara gamblang Bedjo Siswanto (1989: 278) menyatakan bahwa:

Terdapat beberapa tenaga kerja yang bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang mencari keselamatan, dan ada pula yang bekerja terutama karena tertarik pada pekerjaannya. Bahkan mungkin ada beberapa tenaga kerja yang bekerja karena mereka tidak tahu apa yang akan mereka lakukan apabila mereka tidak bekerja.

Dengan adanya kemungkinan-kemungkinan tersebut, upaya peningkatan disiplin kerja janganlah merasa terlambat, dan harus konsisten dilaksanakan pucuk pimpinan. Peningkatan dan pembinaan disiplin kerja diarahkan untuk meningkatkan prestasi, dedikasi, dan partisipasi aktif dengan memperhatikan kemungkinan penerapan sanksi dan pemberian penghargaan. Tujuan dilakukannya peningkatan disiplin kerja secara terperinci dikemukakan oleh Bedjo Siswanto (1989: 289) yakni, secara umum barangkali dapat disebutkan bahwa tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai motif perusahaan

yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok. Adapun secara khusus pembinaan disiplin kerja para pegawai, dengan tujuan antara lain:

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan, dan
- e. *Follow up* dari hal-hal tersebut di atas, para pegawai mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk tercapainya harapan tersebut di atas, maka pucuk pimpinan organisasi diharapkan aktif dalam membina dan meningkatkan disiplin kerja anggota. Adapun teknik-teknik yang dapat dilakukan dalam peningkatan disiplin kerja pegawai, adalah melalui:

- a. Keteladanan pimpinan

Secara umum dapat dikatakan bahwa organisasi manapun, pimpinan adalah figur yang dicontoh serta dihormati oleh bawahannya. Pimpinan adalah cermin bagi bawahan dimana tindakannya setiap saat, lambat laun bakal diikuti bawahannya, demikian pula tindakan-tindakan yang tidak sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Hal tersebut seperti dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1992: 206) bahwa: "...sebenarnya untuk lebih mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan dalam rangka

menegakkan disiplin perlu adanya keteladanan pemimpin”. Lebih lanjut J. Ravianto (1997: 103) menyatakan pula, bahwa: “Keteladanan seorang pemimpin organisasi dapat membangkitkan disiplin yang kuat bagi karyawan atau bawahan yang bekerja di bawah pimpinan yang bersangkutan”.

Apabila pegawai harus datang tepat pada waktunya, menggunakan pakaian sesuai ketentuan, serta ketentuan lainnya yang telah digariskan, terlebih dahulu harus dicontohkan oleh pimpinan. Hal ini sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Bedjo Siswanto (1989: 281), bahwa:

Apabila suatu organisasi ingin membina disiplin kerja para tenaga kerja datang tepat pada waktunya, maka hendaklah pimpinan berusaha untuk datang selalutepat pada waktunya dengan penuh konsekuensi. Dalam memakai seragam *trade mark* organisasi yang ditonjolkan dan sebagainya, semua harus dipatuhi terlebih dahulu oleh pimpinan, khususnya para pimpinan yang berhubungan langsung dengan para tenaga kerja.

Dari kutipan tersebut dapat ditarik satu kesimpulan bahwa pimpinan merupakan posisi sentral dalam menegakkan disiplin kerja dari para anggotanya. Selain itu hal yang dapat dilaksanakan adalah upaya peningkatan disiplin kerja itu sendiri.

Peningkatan yang dimaksud adalah upaya mencapai tingkatan disiplin yang lebih baik lagi. Adapun upaya peningkatan disiplin kerja ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengecek kehadiran bawahan
- 2) Memantau kepatuhan dan ketepatan waktu pelaksanaan tugas bawahannya
- 3) Memantau kepatuhan bawahannya dalam mengenakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan;

- 4) Memantau keikutsertaan pegawai dalam upacara bendera, dan kegiatan resmi lainnya; dan
- 5) Mengadakan rapat dan pertemuan secara berkala atau sewaktu-waktu bila diperlukan dengan bawahan.
(Depdikbud, 1994: 10)

b. Peningkatan karir pegawai

Seorang pegawai yang berpikiran maju tentu tidak ingin selamanya berada dalam posisi yang ditempati. Akan tetapi menginginkan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh E. Martono (1987: 101), bahwa: “Disiplin kerja akan berkembang apabila usaha-usaha yang telah dilakukannya selama ini akan membawanya menuju ke jenjang yang lebih tinggi”. Bagi seorang pegawai hendaknya diberikan gambaran yang luas tentang karier yang terbentang di dalam organisasi kerja, sehingga memiliki kesempatan untuk meniti karier maju ke jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuan dan prestasi kerjanya.

Dalam peningkatan karir ini, usaha-usaha yang dapat dilakukan pihak pimpinan adalah:

- 1) Adanya kesempatan mengikuti pendidikan yang lebih maju;
- 2) Mengikutsertakan dalam berbagai kegiatan seminar/lokakarya yang relevan dengan bidangnya; dan
- 3) Pelayanan administratif dalam pengurusan masalah kenaikan pangkat.

c. Mengurangi kecemasan dalam bekerja

Pegawai yang bekerja hendaknya merasa aman dari beberapa kemungkinan yang muncul seputar masalah pekerjaannya. Dengan adanya

perasaan aman, terbebas dari kecemasan, maka disiplin kerja yang bersangkutan akan tetap hidup. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh E. Martono (1987: 101), yaitu:

Pegawai yang merasa terlindung dari rasa kecemasan akan menjalankan pekerjaan dengan penuh disiplin, karena bila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, pimpinan kantor akan melindunginya.

Di sinilah perlunya peran pimpinan mengatasi bahkan menghilangkan sama sekali perasaan tidak tenang yang dialami para anggotanya. Dalam upaya mengurangi kecemasan dalam bekerja ini, hal-hal ini dapat dilakukan yaitu meliputi: pengurusan kesejahteraan, kepastian posisi jabatan, serta adanya jaminan keadilan.

d. Penjelasan prosedur kerja

Salah satu alasan seseorang mau bekerja adalah dengan adanya suatu prosedur kerja yang dapat memperlancar pelaksanaan tugas. Disiplin kerja akan tertanam apabila prosedur kerja dapat dipahami oleh setiap anggota, serta dapat diterapkan ketika bekerja. Langkah yang dapat ditempuh adalah memerinci se jelas mungkin prosedur kerja yang harus dilakukan, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tertulis dan disusun berdasarkan peraturan perundang-undangan dengan dan kebijaksanaan yang ada.
- 2) Sederhana dan mudah dimengerti oleh pihak pengguna.
- 3) Skematis dengan menggunakan simbol-simbol tertentu.
- 4) Menjamin kelancaran, ketetapan, dan kecepatan, jika perlu dilakukan pelimpahan wewenang satu pintu atau pelayanan satu atap. (Depdikbud, 1994: 72).

e. Kerjasama antara pimpinan dan pegawai

Peningkatan disiplin kerja tidak hanya didominasi oleh atasan saja, akan tetapi objek peningkatan disiplin itu sendiri juga dituntut keterlibatannya. Usaha-usaha pembinaan disiplin kerja akan cepat terwujud apabila terjalin kerja sama yang harmonis, dalam arti masing-masing pihak memahami makna disiplin kerja tersebut.

Dari beberapa alternatif peningkatan disiplin kerja, tidaklah mudah ditentukan teknik mana yang dianggap paling efektif. Hal ini dikarenakan karakteristik yang beda pada setiap anggota organisasi. Bedjo Siswanto (1989: 278) mengungkapkan bahwa:

Setiap tenaga kerja memiliki banyak motif dan hampir tak ada satu orang tenaga kerja pun yang memiliki senyawa motif yang sama seperti halnya yang dimiliki tenaga kerja lain. Hal ini berarti bahwa pada kenyataannya tidak satu motif pun yang menentukan bagaimana setiap tenaga kerja harus bereaksi terhadap seluruh beban kerja yang ada. Oleh karena itu, tidak ada teknik dan strategi yang dapat menjamin terpenuhinya disiplin kerja yang tinggi bagi setiap tenaga kerja di manapun juga.

Dengan demikian peningkatan disiplin itu harus pula memperhatikan berbagai situasi yang memungkinkan, sehingga upaya peningkatan yang dilakukan dapat memenuhi harapan serta membuahkan hasil yang maksimal. Disinilah kejelian dan kematangan pimpinan sangat diutamakan dalam menetapkan teknik pembinaan disiplin kerja.

C. KONTRIBUSI PENGAWASAN OLEH PIMPINAN UNIT KERJA TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI

Berdasarkan teknik-teknik yang dapat dilakukan pimpinan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai, baik melalui keteladanan, peningkatan karier, pengurangan kecemasan, kejelasan prosedur kerja, dan kerja sama pimpinan dengan bawahan, maka pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pimpinan setiap unit di dalam organisasi pun merupakan salah satu teknik dalam membina disiplin kerja pegawai. Namun, perbedaannya terletak pada prosesnya, khusus untuk pengawasan lebih sistematis dan sesuai dengan peraturan, serta memiliki tujuan yang jelas. Sedangkan teknik lainnya merupakan usaha lain yang dapat dilakukan pimpinan dalam membina disiplin kerja para pegawai.

Dengan pengawasan yang dilakukan pimpinan ke setiap ruang kerja pegawai, maka pimpinan tersebut akan melihat secara langsung hal-hal yang terjadi di dalam ruangan dan hal-hal yang dilakukan oleh para pegawai. Misalnya kondisi fisik ruangan yang kurang sehat, perilaku pegawai yang menunjukkan sikap malas dalam bekerja, kehadiran pegawai yang tidak tepat waktu, serta pekerjaan pegawai yang banyak terbengkalai. Dengan mengetahui kondisi demikian, maka pimpinan dapat dengan segera melakukan tindakan korektif, misalnya dengan memberikan saran kepada pegawai yang berperilaku kurang baik.

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan setiap bulan, bahkan sebaiknya setiap hari yang dilakukan oleh pimpinan unit memungkinkan para

pegawai tidak melakukan pelanggaran-pelanggaran kedisiplinan, sebab hal itu akan beresiko bagi dirinya. Oleh karena itulah, maka pada saat jam kerja pimpinan harus menyempatkan diri melakukan pengawasan ke setiap ruang kerja para pegawai. Namun terkadang untuk melaksanakan pengawasan secara langsung ke ruang kerja pegawai, belum disadari oleh pimpinan, sebab mereka menganggap para pegawai sudah terbiasa dengan tugasnya dan telah memiliki program yang harus diselesaikan pada periode waktu tertentu, apalagi untuk organisasi yang statusnya negeri. Padahal seperti yang telah diutarakan bahwa disiplin kerja pegawai selalu mengalami perubahan, terkadang tinggi dan terkadang rendah. Oleh karena itulah agar dapat menjaga kestabilan disiplin kerja pegawai, maka pimpinan setiap unit kerja perlu melakukan Pengawasan.

Pengawasan yang dilakukan pimpinan akan memberikan dampak terhadap psikologis para pegawai, misalnya mereka akan bekerja lebih giat, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan penggunaan waktu kerja yang selalu tepat, sebab mereka merasa terkontrol dan selalu diawasi pimpinannya. Selain itu dengan pengawasan tersebut akan terbina hubungan yang lebih akrab antara pimpinan dan bawahan dan juga dapat lebih meningkatkan motivasi kerja para pegawai.

Oleh karena besar sekali pengaruhnya terhadap pembinaan disiplin kerja pegawai, maka pelaksanaan pengawasan mutlak untuk dilakukan oleh setiap pimpinan unit kerja jangan terjadi jika telah ditemui kinerja organisasi yang rendah baru dilaksanakan pengawasan.