

**PERAN PENGAWASAN PEMIMPIN DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KERJA KARYAWAN
ADMINISTRASI KEUANGAN DAN UMUM (AKU)
(Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha
PG. Semboro Jember Tahun 2016)**

SKRIPSI



Oleh :

EMA DWI ANTIKA

NIM: 12510140

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2015**

**PERAN PENGAWASAN PEMIMPIN DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KERJA KARYAWAN
ADMINISTRASI KEUANGAN DAN UMUM (AKU)
(Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Musantara XI Unit Usaha
PG. Semboro Jember Tahun 2016)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :

EMA DWI ANTIKA
NIM: 12510140

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2015**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PERAN PENGAWASAN PEMIMPIN DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KERJA KARYAWAN
ADMINISTRASI KEUANGAN DAN UMUM (AKU)
(Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Unit usaha PG.
Semboro jember Tahun 2016)**

SKRIPSI

Oleh:

EMA DWI ANTIKA
NIM: 12510140

Telah Disetujui, 23 Februari 2016
Dosen Pembimbing,

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag.
NIP. 19490929 198103 1 004

Mengetahui:
Ketua Jurusan,

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

**PERAN PENGAWASAN PEMIMPIN DALAM
MENINGKATKAN KEDISIPLINA KERJA KARYAWAN
ADMINISTRASI KEUANGAN DAN UMUM (AKU)
(Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha
PG. Semboro Jember Tahun 2016)**

SKRIPSI

Oleh :

EMA DWI ANTIKA

NIM: 12510140

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 22 Maret 2016

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Zaim Mukkafi, SE., M.Si. : ()
NIP. 19791124 200901 1 007
2. Sekretaris/Pembimbing
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag : ()
NIP. 19490929198103 1 004
3. Penguji Utama
Dr. Siswanto, SE., M. Si : ()
NIP. 19750906 200604 1 001

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

MOTTO

“Ilmu pengetahuan tanpa agama bagaikan orang buta, tetapi agama
tanpa ilmu
pengetahuan bagaikan orang lumpuh”
(Imam Malik)

“Nilai dari seseorang itu ditentukan dari keberaniannya dalam
memikul
tanggung jawab, mencintai hidup dan pekerjaannya”

“Kebesaran suatu persahabatan bukanlah terletak pada sambutan
tangan terbuka, senyuman atau suka cita akan persahabatan melainkan
inspirasi jiwa yang dirasakan saat menemukan orang yang dipercaya
dan mau mempercayainya”
(Khalil Gibran)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ilmiah skripsi ini kami persembahkan kepada kedua orang tua kami; Ayahanda kami, H. Kateni dan ibunda tercinta Hj. Supini yang selama ini telah membesarkan dan mendidik kami dengan penuh kesabaran dan keikhlasan. Semoga Allah membalas atas kebaikan mereka, Amin....



SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya:

Nama : Ema Dwi Antika
NIM : 12510140
Alamat : Jl. Kertosariro No 15A Ketawanggede Lowokwaru Malang

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

Peran Pengawasan Pemimpin dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Karyawan Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro Jember.

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Maret 2016
Hormat Saya,

Ema Dwi Antika
NIM: 12510140

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul: "PERAN PENGAWASAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KERJA KARYAWAN ADMINISTRASI KEUANGAN DAN UMUM (AKU) UNIT USAHA PG. SEMBORO JEMBER"

Adapun tujuan dari penulisan Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang. Ucapan terima kasih atas segala bimbingan, arahan dan bantuan serta motivasi yang telah diberikan, penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo., M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Salim Al Idrus. MM., M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang.
3. Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag. selaku dosen pembimbing yang selalu meluangkan waktunya dalam memberikan arahan dan bimbingan selama penulis melakukan penyusunan skripsi ini.
4. Guru-guruku dan Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang atas ilmu dan nasehat-nasehatnya.

5. Bapak Agus Budi Juwono S.E selaku Direktur Utama PG. Semboro jember yang telah memberikan izin dalam penelitian ini.
6. Kedua orang tuaku Abah H. Kateni dan Umi Hj. Supini yang senantiasa memberikan motivasi dan do'anya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas Skripsi ini dengan baik.
7. Kakakku tersayang Setyawati dan Afit Julianto terima kasih atas dukungan dan doanya.
8. Cipiku tersayang Mas Yudistira terima kasih atas dukungannya, perhatiannya, dan semangatnya.
9. Seluruh Teman-temanku Jurusan Ekonomi UIN Malang angkatan 2012, yang telah banyak memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
10. Semua pihak yang membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Malang, 22 Maret 2016

Penulis

DAFTAR ISI

HALAM JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
SURAT PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK (3 bahasa: Indonesia, <i>English</i>, <i>Arabic</i>).....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
 BAB II KAJIAN TEORI	
2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teoritis.....	23
2.2.1 Pengawasan pemimpin.....	23
2.2.1.1 Pengertian Pengawasan	23
2.2.1.2 Proses Pengawasan Pemimpin	31
2.2.1.3 Peran Pengawasan Pemimpin	33
2.2.1.4 Hambatan Pengawasan	34
2.2.1.5 Pengawasan dalam Perspektif Islam	36
2.2.2 Disiplin Kerja	41
2.2.2.1 Pengertian Disiplin.....	41
2.2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	46
2.2.2.3 Tujuan dan Fungsi Disiplin Kerja	49
2.2.2.4 Kedisiplin dalam Perspektif Islam	51
2.2.3 Pegawai	53
2.2.3.1 Pengertian Pegawai	53
2.2.3.2 Hak-hak Pegawai Negeri Sipil	61
2.2.3.3 Pegawai dalam Perspektif Islam	62
2.3 Kerangka Berpikir.....	65
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	68
3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	68

3.3 Sumber Data	69
3.4 Teknik Pengumpulan Data	70
3.5 Analisis Data	74
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian	78
4.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....	78
4.1.2 Data Pelaksanaan Pengawasan	82
4.1.3 Data peran pengawasan Pemimpin	90
4.1.4 Data Upaya Mengatasi Hambatan	98
4.2 Pembahasan data Hasil Penelitian.....	104
4.2.1 Pembahasan Data Pelaksanaan Pengawasan.....	105
4.2.2 Pembahasan Data Peran Pengawasan Pemimpin.....	108
4.2.3 Pembahasan Data Upaya Mengatasi Hambatan.....	113
4.3 Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Islam.....	115
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	119
5.2 Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA.....	123

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 2. Daftar Jumlah Pegawai Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro	82
Tabel 3. Daftar Jumlah Pegawai Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro Berdasarkan Jenjang Pendidikan	82



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Berpikir	67
Gambar 2. Skema Model Analisi Interactive	76
Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara Unit Usaha PG. Semboro	81



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian Pedoman Wawancara untuk Pegawai.....	127
Administrasi Keuangan dan Umum (AKU)	
Lampiran 2. Daftar Absensi Bulan Januari 2016 PT. Perkebunan Nusantara ...	131
XI Unit Usaha PG. Semboro Jember	
Lampiran 3. Bukti Konsultasi	132
Lampiran 4. Dokumentasi Kegiatan	133



ABSTRAK

Ema Dwi Antika, 2016 SKRIPSI. Judul: “Peran Pengawasan Pemimpin dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Karyawan Administrasi Keuangan Dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro Jember”

Pembimbing : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H., M.Ag.

Kata Kunci : pengawasan pemimpin, kedisiplinan kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap karyawan Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro Jember, 2) peran pengawasan pemimpin yang kaitannya dengan faktor kedisiplinan pada karyawan Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro, 3) usaha yang dilakukan pemimpin Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan terhadap pegawainya.

Penelitian ini menggunakan bentuk penelitian kualitatif, dengan metode deskriptif. Strategi yang digunakan tunggal terpancang. Teknik cuplikan dengan teknik *purpose snowball sampling*. Sumber datanya adalah informan, tempat atau lokasi penelitian, arsip dan dokumen. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan analisa dokumen. Untuk keabsahan data teknik yang digunakan adalah triangulasi data atau sumber data triangulasi metode. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif mengalir.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) pelaksanaan pengawasan di Kantor Administrasi keuangan dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro Jember adalah: a) Pengawasan dilakukan oleh Kepala Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro, b) Pengawasan yang diterapkan adalah pengawasan melekat, pengawasan fungsional, dan pengawasan masyarakat, pengawasan secara langsung dan tidak langsung, serta pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan, selama kegiatan, dan setelah kegiatan. 2) Peran pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro Jember adalah untuk: a) Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan, b) Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan, c) Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi, d) Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. 3) Usaha mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro Jember adalah: a) Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain, b) Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai, c) Pimpinan memberikan penghargaan (*reward*) hukuman (*punishment*) kepada pegawai, d) Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari setiap pegawainya.

ABSTRACT

Dwi, Ema Antika, 2016. Thesis. *Role of Leader's Supervision in Improving the Employees' Work Performance of Financial Administration and Public (AKU) of PT. Perkebunan Nusantara XI Business Unit PG. Semboro, Jember*".

Advisor : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S. H., M. Ag.

Keywords : Leader's Watch, Work Discipline.

The purposes of the study are to know: 1) the application of supervision done by the leader/manager towards the public and financial administration employees (AKU) of PT. Perkebunan Nusantara XI Business Unit PG. Semboro, Jember, 2) role of leader's supervision concerned about discipline factor on the public and financial administration employees (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI Business Unit PG. Semboro, Jember, 3) effort of the public and financial administration manager of PT. Perkebunan Nusantara XI Business Unit PG. Semboro, Jember to overcome the obstacles of supervision towards the employees.

This study uses the formulation of qualitative research design with descriptive method. The strategy used is the single fixed strategy. Mechanical footage used is *purpose snowball sampling technique*. The data source is an informant, place or research location, archives and documents. Data collection techniques used are interviews, observation and document analysis. For the data validity technique used is tringulasi data or data source tringulasi method. Data analysis technique used is interactive flow analysis.

Based on the results of the study, it showed that: 1) the implementation of supervision in public and financial administration office (AKU) of PT. Perkebunan Nusantara XI Business Unit PG. Semboro, Jember were: a) Supervision was done by the Head of financial and Public Administration (AKU) PG. Semboro, b) Monitoring applied was attached surveillance, functional supervision, and community supervision, direct and indirect supervision, and the supervision performed before, during, and after an activity. 2) The role of supervision in improving labor discipline in public and financial administration office (AKU) of PT. Perkebunan Nusantara XI Business Unit PG. Semboro, Jember were: a) To prevent the occurrence of various irregularities or errors, so that the various forms of irregularities and errors can be caught early, b) To guarantee or seek the implementation of activities to get in accordance with the plan in order to achieve the goal, c) To fix the errors or irregularities that occur, d) to know the employees' work discipline in carrying out the work in accordance with their responsibilities. 3) efforts to overcome obstacles in the implementation of surveillance in public and financial administration office (AKU) of PT. Perkebunan Nusantara XI Business Unit PG. Semboro, Jember were: a) The head stood firm towards all employees without distinguishing anyone of them, b) the head provided good example for the employees, c) the head awarded (reward) and

sentence (punishment) to the employee, d) the head knew and understood the different characters of every employees.



مستخلص البحث

امى دوي انتيكا، 2016م، دور رقابة القاعد لترقية نظام الانظبات العمل من العمال في ادارية المالية و العامة (AKU) في الشركة perkebunan nusantara X1 Unit Usaha PG. Semboro Jember، البحث الجامعي، المشرف : الاستاذ الدكتور محمد جعفر الماجستير.

الكلمات الأساسية: رقابة القاعد، نظام الانظبات

واما الأهداف المرجوة في هذا البحث وهي : (1) لمعرفة تنفيذ رقابة القاعد على عمال في ادارية المالية و العامة (AKU) في الشركة perkebunan nusantara X1 Unit Usaha PG. Semboro Jember، (2) لمعرفة دورا رقابة القاعد بعامل نظام الانظبات العمل من العمال في ادارية المالية و العامة (AKU) في الشركة perkebunan nusantara X1 Unit Usaha PG. Semboro Jember، (3) لمعرفة جهود القاعد في ادارية المالية و العامة (AKU) في الشركة perkebunan nusantara X1 Unit Usaha PG. Semboro Jember للتحول أو توستراد في رقابة على عمالها.

واما المدخل المستخدم في هذا البحث وهو بالنوع الكيفي بطريقة الوصفي. واما الاستراتيجية المستخدمة في هذا البحث وهي وحيد الراسخ. واما الاسلوب المستخدمة وهي بأسلوب عن purpose snowball sampling . واما المصادر البيانات في هذا البحث وهي المخبر، المكان وميدان البحث، والوثائق. واما الادوات البيانات المستخدمة وهي المقابلة، الملاحظة وتحليل الوثائق. واستخدمت الباحثة التثليث للبيانات لتصحيح البيانات. واما الاسلوب لتحليل البيانات في هذا البحث وهي بتحليل مجدية الانساب.

واما النتائج المحسولة في هذا البحث وهي تدل على ان : (1) تنفيذ رقابة القاعد على عمال في ادارية المالية و العامة (AKU) في الشركة perkebunan nusantara X1 Unit Usaha PG. Semboro Jember وهي : (أ) عمل هذه الرقابة رئيس الادارة المالية و العامة (AKU)، (ب) رقابة المستخدمة في هذا البحث وهي رقابة يعلق، الوظيفي، المجتمع، المباشرة او غير مباشرة. (2) دورا رقابة القاعد بعامل نظام الانظبات العمل من العمال في ادارية المالية و العامة (AKU) في الشركة perkebunan nusantara X1 Unit Usaha PG. Semboro Jember وهو : (أ) ليتجنب الخطاءات حتى تعرف اشكال الخطاءات في اوله، (ب) ليحاول تنفيذ النشاط لكي مناسبة مع التخطيط المصنوعة قبله لتحقيق الاهداف المرجوة، (ج) لتصحيح الخطاءات، (د) لمعرفة الانظبات العمل في عملهم بمسؤولية. (3) جهود القاعد في ادارية المالية و العامة (AKU) في الشركة perkebunan nusantara X1 Unit Usaha PG. Semboro Jember وهي : (أ) لا بد للقاعد جسو على عماله بدون الاختلافات بين الاخر. (ب) لا بد للقاعد ان يعطي على عماله الاسوة. (ج) لا بد للقاعد ان يعطي على عماله المجازة وعقوب. (د) لا بد للقاعد ان يعرف القروق والخصائص من عماله.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi beroperasi menggunakan sumber daya untuk menghasilkan barang atau jasa agar dapat dipasarkan. Pengelolaan sumber daya tersebut akan membawa pengaruh terhadap usaha pencapaian tujuannya. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi antara lain financial/modal, fisik/material, teknologi dan manusia. Sumber-sumber tersebut harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin dan seoptimal mungkin sehingga tujuannya tercapai.

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sumber daya manusia (SDM) menempati tempat atau posisi yang penting terkait dengan usaha pencapaian tujuan. Sebabnya sumber daya manusia sebagai pelaksana setiap kegiatan dalam organisasi. Betapapun baiknya peralatan yang dimiliki tanpa adanya faktor manusia tidak akan ada artinya. Tanpa adanya sumber daya manusia (SDM) maka sumber daya yang lain tidak dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin. Manusia adalah yang menggerakkan dan membuat sumber daya yang lainnya bergerak.

Dalam sebuah perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, manusia yang melaksanakan tugas dan kewajibannya disebut dengan pegawai. Mengingat betapa pentingnya posisi pegawai dalam suatu organisasi, maka dalam pelaksanaan kegiatannya diperlukan pegawai yang cakap dalam kemampuannya, kuat kemauannya, menghargai waktu, loyalitas yang tinggi pada organisasi, dapat melaksanakan kewajibannya untuk kepentingan organisasi di atas kepentingan

pribadi serta bersikap disiplin dalam bekerja. Sebuah organisasi tentu tidak menginginkan pegawai yang bekerja seenak hatinya tetapi menginginkan pegawai yang bekerja dengan giat diikuti sikap disiplin kerja yang tinggi.

Untuk menegakkan disiplin tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam penegakan peraturan. Salah satu peraturan yang mengatur tentang disiplin pegawai adalah PP No. 30 tahun 1980 yaitu mengatur tentang kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh pegawai.

Dengan adanya peraturan diharapkan pegawai dapat bersikap disiplin dalam bekerja. Dengan sikap disiplin yang dimilikinya akan membuat lebih mudah untuk melakukan pengarahan dan pelaksanaan kerja bukan bekerja atas dasar ketakutan terhadap ancaman, hukuman, dan pimpinan. Namun diharapkan pegawai dapat bekerja atas dasar kesadaran diri yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh sebab itu, salah satu langkah nyata untuk tetap dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pegawainya, maka perlu adanya pengawasan dari seorang pemimpin.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2003:25), “Semua fungsi manajemen tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan (controlling)”. Pengawasan yang berjalan dengan baik akan mengurangi dan mencegah kesalahan dari pegawai. Pengawasan akan lebih efektif apabila dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung yang disebut pengawasan melekat. Seperti yang diungkapkan oleh Hadari, Nawawi

(1994:8) bahwa pengawasan melekat merupakan proses pemantauan, memeriksa, dan mengevaluasi yang dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan unit organisasi kecil organisasi kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk diperbaiki atau disarankan oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan.

Pengawasan melekat bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi/peraturan yang telah dibuat sehingga apa yang dilaksanakan dapat berjalan secara efisien, selain itu juga untuk mengoreksi setiap pekerjaan pegawai agar pelaksanaan kegiatan satuan organisasi lebih tertib dan disiplin, terhindar dari penyimpangan, penyelewengan dan kebocoran.

Pengawasan yang berjalan dengan baik akan mengurangi dan mencegah kesalahan dari pegawai. Pengawasan akan lebih efektif apabila dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung yang disebut pengawasan melekat. Seperti yang diungkapkan oleh Hadari, Nawawi (1994:8) bahwa pengawasan melekat merupakan proses pemantauan, memeriksa, dan mengevaluasi yang dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan unit organisasi kecil organisasi kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk diperbaiki atau disarankan oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan.

Pengawasan melekat bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi/peraturan yang telah dibuat sehingga apa yang dilaksanakan dapat berjalan secara efisien, selain itu juga untuk mengoreksi setiap pekerjaan pegawai

agar pelaksanaan kegiatan satuan organisasi lebih tertib dan disiplin, terhindar dari penyimpangan, penyelewengan dan kebocoran.

Beberapa penelitian menyebutkan adanya pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai, diantaranya Utomo (2009:34) melakukan penelitian tentang pengaruh pengawasan dan pelayanan terhadap kinerja bagian pemasaran, menyimpulkan bahwa pengawasan memberikan kontribusi secara nyata dalam mempengaruhi kinerja bagian pemasaran di Koperasi Simpan Pinjam Artha Prima. Rahayu (2006:86) tentang pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang, yang berkesimpulan bahwa ada pengaruh positif antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang.

Penelitian Ernawati & Marjono (2007:134) tentang pengaruh supervisi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru yang berkesimpulan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Jenawi Kabupaten Karanganyar, meskipun di lain pihak variabel supervisi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru SD di Kecamatan Jenawi Kabupaten Karanganyar.

Pabrik gula Semboro merupakan anak perusahaan dari PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) atau disingkat PTPN XI Persero yang merupakan badan usaha milik negara yang bergerak di Industri Gula dan berkantor pusat di Surabaya. Pabrik gula Semboro terletak di Jember, Jawa Timur dengan area perusahaan tebu sekitar 9.000 hektar dan produksi gula yang dihasilkan sebanyak

88.000 ton. Pabrik gula Semboro dalam memproduksi gula melakukan kemitraan dengan petani tebu rakyat. Kemitraan tersebut bertujuan untuk menciptakan keuntungan bersama dan terciptanya kesinambungan produksi gula.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Peran Pengawasan Pemimpin dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Karyawan Administrasi Keuangan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro Jember”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan apa yang telah dipaparkan di atas maka yang menjadi pokok permasalahan dalam proposal peneliti ini yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap karyawan Administrasi Keuangan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro?
2. Bagaimana peran pengawasan pemimpin yang kaitannya dengan faktor kedisiplinan pada karyawan Administrasi Keuangan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro?
3. Usaha apa saja yang dilakukan pemimpin Administrasi Keuangan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan terhadap pegawainya?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap karyawan Administrasi Keuangan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro.
2. Untuk mengetahui peran pengawasan pemimpin yang kaitannya dengan faktor kedisiplinan pada karyawan Administrasi Keuangan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro.
3. Untuk mengetahui usaha apa saja yang dilakukan pemimpin Administrasi Keuangan Umum (AKU) PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penulisan proposal penelitian ini seperti:

1. Bagi penulis, penelitian ini sebagai salah satu karya ilmiah untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan mengenai motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) Unit Usaha PG. Semboro dapat menjadi bahan masukan yang bermanfaat untuk meningkatkan motivasi serta kinerja karyawannya.

3. Bagi pihak lain, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta dapat dijadikan acuan dan informasi bagi penelitian lebih lanjut.



BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

1. Kathleen Suzanne (2015)

Penelitian ini yang berjudul Disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Kembayan Kabupaten Sanggau. Dijelaskan bahwasannya disiplin merupakan indikator sebuah keberhasilan kinerja perusahaan ataupun instansi pemerintahan khususnya pegawai negeri sipil, yang di atur dalam Undang-undang No. 53 tahun 2010 tentang disiplin Pegawai Negeri. Adanya penelitian ini untuk mengetahui disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Kembayan kabupaten Sanggau dengan menggunakan metodologi deskriptif kualitatif dan menggunakan teori Melayu S.P. Hasibuan (2010:194) yaitu, indikator Kedisiplinan mematuhi semua peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tingkat absensi.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan di temukan tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain kurangnya kesadaran pegawai dalam mematuhi sama peraturan perusahaan/instansi, kurangnya penggunaan waktu secara efektif. Serta tingkat absensi yang masih sangat kurang pengawasannya. Hal ini terjadi karena kurangnya pengawasan dan teladan pimpinan, serta kesadaran dari masing-masing individu. Oleh sebab itu diharapkan perusahaan/instansi dapat meningkatkan kesadaran pegawai untuk lebih disiplin dalam bekerja terutama dalam

menegakkan peraturan disiplin dan melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai, sehingga pegawai merasa diperhatikan oleh pimpinan.

2. Noviana Dyah Puspitarini (2012)

Penelitian ini berjudul Peran Satuan Pengawasan Intern dalam Pencapaian Good University Governance pada perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU. Perubahan status dari satker non PK BLU menjadi satker PK BLU diharapkan mampu mendorong tiap perguruan tinggi untuk memiliki pengelolaan yang lebih baik. Akan tetapi Kemendikbud sebagai kementerian yang menaungi PTN mendapatkan opini audit disclaimer dari BPK pada tahun 2010. Oleh sebab itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh peran Satuan Pengawasan Intern dalam pencapaian Good University Governance.

Populasi dari penelitian ini yaitu 31 perguruan tinggi se Jawa yang berstatus PK BLU. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience sampling. Metode analisis data adalah analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pengaruhnya terhadap pencapaian GUG, peran Satuan Pengawasan Intern memiliki t-statistics 17,078 yang signifikan pada $p=5\%$ dan nilai R-Square 90,0%. Kesimpulannya adalah peran Satuan Pengawasan Intern berpengaruh positif dalam pencapaian Good University Governance.

3. Darma Tantri E S dan Fitria (2013)

Penelitian ini yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. dijelaskan bahwasannya dalam segala aspek kehidupan dituntut untuk menunjukkan yang terbaik maka dalam hal ini, sebuah perusahaan seharusnya mempersiapkan diri menghadapi tantangan yang ada, dan sejatinya manusia yang memegang peran besar dalam sebuah organisasi/perusahaan. Untuk melakukan perubahan ke arah yang positif, maka dibutuhkan manusia-manusia handal. Kualitas karyawan dapat dilihat dari disiplin kerja yang dilakukan sehari-hari. Dengan memacu disiplin kerja tinggi diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan yang mendatangkan profit. Menurut pernyataan Sinungan (2003:148) “disiplin mendorong produktivitas/disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai produktivitas”.

Metode pengolahan data sampling dilakukan dengan pendekatan non *probability sampling* yaitu metode pengambilan sampel yang tidak semua anggota populasi diberikan kesempatan untuk dipilih menjadi sampel penelitian. Analisis data yang dilakukan secara uji Validitas dan Reabilitas, uji Normalitas, uji P-Plot, dan uji Asumsi Klasik, setelah itu uji Regresi Linier Sederhana.

Dari hasil analisis dengan melihat karakteristik demografis dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan jenis kelamin dari jumlah 50 responden yang mengisi kuesioner terdiri dari pria sebanyak 29 orang dengan presentase 58 % sedangkan wanita 21 orang dengan presentase 42 %.

2. Berdasarkan usia responden maka didapat responden berusia < 20 tahun terdapat sebanyak 6 orang atau 12 %, responden berusia 21 – 30 tahun dan 31 – 40 tahun sebanyak 16 orang dengan presentase 32 % masing-masingnya, dan diikuti dengan usia > 40 tahun sebanyak 12 orang atau 24 %.
3. Berdasarkan tingkat pendidikan responden maka didapat data dengan latar belakang pendidikan sarjana (S1) sebanyak 25 orang dengan presentase 50 % dan pendidikan diploma (D3) sebanyak 12 orang atau 24 % kemudian 7 orang dengan latar belakang pendidikan SMU dengan presentase 14 % dan S2 sebanyak 12 %.
4. Berdasarkan lama bekerja pada perusahaan < 5 tahun sebanyak 12 orang atau 24 %, 10 tahun sebanyak 15 orang atau 30 %, 5 – 15 tahun sebanyak 15 orang atau 30 %, 10 – 15 tahun sebanyak 17 orang atau 34 %, dan > 15 tahun sebanyak 6 orang atau 12 %.
5. Berdasarkan penghasilan per bulan maka didapat data 15 orang atau 30 % dengan penghasilan Rp.500.000 – Rp.1000.000 dan lebih didominasi oleh penghasilan $> \text{Rp.1.000.000}$ sebanyak 29 orang atau 58 % serta $> \text{Rp.2.000.000}$ sebanyak 6 orang atau dengan presentase 12 %.

Setelah melakukan observasi dengan menggunakan kuesioner sebagai media pengumpulan data yang kemudian di analisis dengan menggunakan uji regresi linier dengan menggunakan komputer program SPSS Ver.17. Tujuan dilakukan analisis tersebut adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh signifikan

disiplin kerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Food Station Tjipinang Jaya.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut: didapat nilai signifikan sebesar $0,00 < 0,05$ maka H_0 Ditolak dan H_a Diterima, artinya ada pengaruh antara disiplin terhadap produktivitas, hal ini menjelaskan tujuan dari penelitian ini, serta dari model regresi $Y = 10,159 + 0,738 X$ yang memberi penjelasan apabila ada penambahan rata-rata terhadap produktivitas (Y) sebesar 10,159 untuk setiap perubahan satu satuan dalam variabel disiplin (X) dan konstanta dianggap tetap. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila produktivitas seorang karyawan berubah disebabkan karena setiap satuan disiplin dilakukan karyawan tersebut mengalami perubahan, disiplin mempengaruhi nilai produktivitas karyawan. Dapat memberi arti bahwa setiap adanya perubahan pada tingkat disiplin kerja karyawan (variabel X) maka akan memberi dampak pada tingkat produktivitas kerja (variabel Y) seorang karyawan PT. Food Station Tjipinang Jaya.

4. Rio Marpaung (2013)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Faktor Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (pada PT. Perkebunan XYZ Pabrik Kelapa Sawit ABC Desa Balai jaya Bagan Sinembah Rokan Hilir-Riau). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji sejauh mana pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja pada PT. Perkebunan XYZ Pabrik Kelapa Sawit ABC. Populasi untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan pabrik

yang berhubungan langsung dengan pengolahan kelapa sawit dengan jumlah 116 orang. Sebelum pengumpulan data dilakukan uji validasi dan reliabilitas kuesioner terhadap responden, setelah itu analisa data secara deskriptif kuantitatif.

Responden penelitian ini adalah karyawan yang berhubungan langsung dengan proses pengolahan kelapa sawit. Yang dimaksud dengan karyawan yang berhubungan langsung dengan pengolahan adalah karyawan non staf yang memiliki tugas dan tanggungjawab melakukan aktivitas pengolahan, memperbaiki serta merawat segala unit-unit mesin pabrik dan mengontrol kemampuan untuk kerja unit mesin.

Usia karyawan sangat berpengaruh pada sebuah perusahaan, dimana usia seseorang akan mempengaruhi kemampuannya dalam bertindak, bertanggungjawab terhadap apapun, menganalisa suatu masalah dan kemampuan untuk mengambil keputusan dalam pengerjaannya. Diketahui karyawan yang paling dominan adalah yang berusia 25 – 45 tahun yaitu sebanyak 95 orang. Artinya sebagian besar karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan bertanggungjawab atas pekerjaannya.

Dapat dijelaskan bahwa semua karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 116 orang. Hal ini disebabkan karena pekerjaan tersebut memang cukup berat, bersentuhan langsung dengan unit-unit mesin pengolahan dan waktu proses pengolahan dapat berlangsung selama 24 jam dengan sistem *over shift* sehingga tidak memungkinkan untuk mempekerjakan karyawan berjenis kelamin wanita.

Masa kerja sangat mempengaruhi tingkat keahlian karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Dimana karyawan dengan masa kerja yang relatif

cukup lama akan mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dalam bekerja, tanggungjawab dalam pengambilan keputusan dan bertindak, serta penguasaan tugas secara rinci dan baik. Karyawan tersebut cenderung lebih memahami struktur harapan atau imbalan yang berlaku di sebuah perusahaan sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Mayoritas responden memiliki masa kerja 16 – 20 tahun yaitu sebanyak 55 orang. Hal ini dapat dikatakan karyawan cukup loyal terhadap perusahaan.

Di lihat dari tingkat pendidikan mayoritas karyawan berpendidikan tingkat SLTA yaitu sebanyak 94 orang. Hal ini dikarenakan untuk bekerja sebagai operator unit mesin divisi pengolahan, divisi perawatan mesin dan divisi laboratorium (*quality control*) tidak terlalu membutuhkan pendidikan yang tinggi tetapi cukup dengan pendidikan setara dengan SLTA tetapi memiliki kemampuan untuk dapat bekerja secara terampil.

Berdasarkan pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Disiplin kerja yang baik yaitu disiplin kerja yang didorong oleh kesadaran diri terhadap tugas dan tanggungjawabnya masing-masing tanpa adanya paksaan dari pimpinan. Sikap untuk mematuhi dan melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab merupakan kunci pokok dalam rangka memegang teguh disiplin.
2. Pengawasan kerja yang dilakukan pimpinan dan staf terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan akan mempengaruhi produktivitas kerja. Dengan

dilakukan pengawasan yang ketat oleh pimpinan terhadap pekerjaan para karyawan, maka hasil pelaksanaan pekerjaan yang diperoleh akan berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan tujuan akan tercapai secara maksimal.

5. Herdyn Danuriatmaja (2013)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Pengawasan dan Kedisiplinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Effatama Borneo Abadi di Kota Samarinda. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan atau kedisiplinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Effatama Borneo Abadi di Kota Samarinda, serta untuk mengetahui seberapa besar pengawasan atau kedisiplinan dan secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Adapun indikator yang akan diukur dari variabel pengawasan (X1) yaitu pengawasan langsung yang terdiri dari inspeksi langsung, observasi di tempat dan laporan di tempat serta pengawasan tidak langsung yang terdiri dari laporan lisan dan laporan tertulis. Lalu indikator yang akan diukur dari variabel kedisiplinan (X2) yaitu tepat waktu, berpakaian rapi, penggunaan perlengkapan atau peralatan, patuh dan tanggungjawab. Sedangkan untuk variabel produktivitas kerja (Y) indikator yang akan diukur adalah kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kemudian untuk teknik pengumpulan data dalam penelitian ini digunakan dengan metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan korelasi *product momen*, dimana analisis bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua

variabel yaitu variabel bebas (pengawasan/kedisiplinan) terhadap variabel terikat (produktivitas kerja). Lalu korelasi ganda, dimana analisis bertujuan untuk mengetahui kuatnya hubungan antara pengawasan dan kedisiplinan dengan produktivitas kerja. Untuk korelasi parsial, dimana analisis bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dimana salah satu variabel independennya dibuat tetap. Selanjutnya regresi linier ganda, dimana analisis bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengawasan dan kedisiplinan terhadap produktivitas kerja. Kecermatan prediksi, untuk mengetahui kecermatan prediksi dari regresi linier. Dan yang terakhir koefisien determinasi, yang mana untuk mengetahui presentasi dan variabel bebas terhadap variabel terkait.

Secara keseluruhan hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini dapat diterima atau terbukti kebenarannya, hipotesis yang diterima berupa:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kedisiplinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengawasan dan kedisiplinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan.

6. Reza Wahyu Pradita (2013)

Penelitian yang berjudul menelusuri Dewan Pengawas Syariah dalam Pencapaian *Syari'a Compliance* (Studi di Koperasi Syariah Tunas Artha Mandiri

Cabang Nganjuk). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dewan pengawas syariah dalam pencapaian *syari'a compliance* di Koperasi Syariah Tunas Artha mandiri. Dewan pengawas syariah merupakan salah satu unsur penting dalam Lembaga keuangan Syariah karena merupakan unsur yang menciptakan jaminan kepatuhan syariah. Kepatuhan syariah merupakan pilar utama yang menjadikan lembaga keuangan syariah berbeda dengan lembaga keuangan konvensional. Sehingga peran dewan pengawas syariah dalam lembaga keuangan syariah sangat diperlukan.

Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tipe eksplanatoris yang dilakukan di Koperasi Tunas Artha Mandiri Syariah Cabang Nganjuk. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran dewan pengawas syariah dalam mengawasi aspek kesyariah belum terlaksana secara keseluruhan. Pengujian substantif dari transaksi per akad belum dilaksanakan oleh Dewan pengawas Syariah, masih banyak penyimpangan penerapan akad murabahah dan ijarah, penyimpangan terhadap tata laksana manajemen.

7. Nur Annisa Fitriani (2013)

Penelitian ini berjudul Pengawasan Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja pegawai Negeri Sipil Di Kantor Pelayanan kekayaan Negara dan Lelang Kota Samarinda. Pengawasan pimpinan yakni yang dimaksud dengan pimpinan disini adalah kepala kantor secara langsung dan tidak langsung melakukan pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai meliputi prestasi kerja, tanggung jawab,

ketaatan, dan kerjasama. Pengawasan kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai bisa dikatakan cukup baik karena walaupun dengan kondisi kekurangan tenaga kerja atau pegawai, dengan jumlah pegawai yang sedikit itu beliau bisa membina hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Kemudian dengan adanya laporan-laporan yang sering dilakukan oleh pegawai bisa membantu kepala kantor dalam meningkatkan sarana dan prasarana kantor yang sudah bisa dikatakan mencukupi, hanya saja kendala yang sering terjadi adalah pergantian pegawai yang terlalu sering setiap semesternya sehingga membutuhkan penyesuaian antara masing-masing pegawai.

8. Andri Eko Putra (2013)

Penelitian ini berjudul Peranan Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivita Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatra Selatan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengawasan yang dilakukan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan Pada PT.Kereta Api (Persero)Divisi Regional III Sumatera Selatan. PT.Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan bergerak dibidang angkutan jasa perkeretaapian berupa angkutan barang dan penumpang adapun jumlah karyawan PT.Kereta Api (Persero)Divisi Regional III Sumatera Selatan saat ini berjumlah 241 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dan metode pengumpulan data dengan mengamati secara langsung terhadap masalah yang telah di teliti, dengan tujuan agar masalah dapat diketahui dan dipahami.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan, pengawasan belum dilaksanakan dengan efektif, karena kurangnya disiplin kerja karyawan, hal ini bisa dilihat dari tingkat absensi, jam kerja dan pulang karyawan.

No	Nama	Judul	Metode penelitian	Metode pengumpulan	Hasil penelitian
1.	Kathleen Suzanne	Disiplin Kerja pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Kembayan Kabupaten Sanggau	Metode Deskriptif Kualitatif	Wawancara, Observasi	Tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah.
2.	Noviana Dyah Puspitarini	Peran Satuan Pengawasan Intern dalam Pencapaian Good University Governance pada Perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU	Metode Kualitatif	Observasi, Wawancara, Arsip (catatan), Dokumentasi	Peran satuan pengawasan intern berpengaruh positif dalam pencapaian GUG
3.	Dr. Darma Tantri E S, SE, AK, MBA. dan Fitria	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Food Station Tjipinang Jaya	Metode Kuantitatif	Questioner	Ada pengaruh antara variabel disiplin/independen (X) terhadap variabel produktivitas (Y)
4.	Rio Marpaung	Pengaruh Faktor	Metode Kuantitatif	Questioner	-Pengaruh disiplin kerja

		Disiplin Kerja dan Pengawasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (pada PT. Perkebunan XYZ Pabrik Kelapa Sawit ABC Desa Balai Jaya Bagan Sinembah Rokan Hilir-Riau)			terhadap produktivitas kerja, menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. -Pengaruh pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja, menunjukkan bahwa pengawasan kerja merupakan variabel yang paling dominan serta sangat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. -Pengaruh disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja, menunjukkan bahwa disiplin kerja dan pengawasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap
--	--	--	--	--	--

					produktivitas kerja.
5.	Herdyn Danuriatmaja	Pengaruh Pengawasan dan Kedisiplinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Effatama Borneo Abadi Di kota Samarinda	Metode Kuantitatif	Quesioner	-Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan. -Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kedisiplinan terhadap produktivitas kerja karyawan. -Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan dan kedisiplinan secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan.
6.	Reza Wahyu Pradita	Menelusuri Peran Pengawas Syariah dalam Pencapaian <i>Syari'ah Compliance</i>	Metode Kualitatif	Wawancara, Dokumentasi, Observasi	Peran dewan pengawas syariah dalam mengawasi aspek kesyariah belum terlaksana secara keseluruhan
7.	Nur Annisa Fitriani	Pengawasan Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai negeri Sipil Di kantor	Metode Kualitatif	Wawanacara, Observasi	Pengawasan kepala kantor dalam meningkatkan kinerja pegawai bisa dikatakan cukup baik

		Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kota Samarinda			
8.	Andri Eko Putra	Peranan Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatra Selatan	Metode Deskriptif Kualitatif	Observasi langsung	Pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatra Selatan belum dilaksanakan dengan efektif karena kurangnya disiplin kerja karyawan.

Tabel 1. Hasil Penelitian Terdahulu

Dari beberapa hasil penelitian diatas diungkapkan bahwasannya peran pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan sangatlah penting. meskipun ada beberapa penelitian yang mengungkapkan bahwasannya hasil dari penelitiannya tidak sesuai dengan kenyataan, misalnya masih ada penelitian yang hasilnya tidak ada peran antara pengawasan pada disiplin kerja dikarenakan kurangnya pengawasan dari pimpinan.

Disini penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang cenderung akan melakukan pengamatan/ observasi dan melakukan wawancara kepada pimpinan langsung dan beberapa pegawai yang ada di PG. Semboro khususnya yang ada di bagian Administrasi Keuangan Umum (AKU) agar bisa mendapatkan informasi serta data-data yang akurat.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengawasan Pemimpin

2.2.1.1 Pengertian Pengawasan

Dalam suatu organisasi, perusahaan swasta maupun instansi pemerintah pastilah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, perusahaan maupun instansi akan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan. Sebagai contoh, dalam suatu perusahaan memerlukan komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu sama lain. Antara lain manusia, bahan/fisik, modal dan teknologi. Sedangkan dalam pelaksanaannya seringkali dijumpai permasalahan yang akan menghambat pencapaian tujuan. Masalah yang muncul antara lain berkaitan dengan waktu yaitu tidak terselesaikannya suatu tugas dengan baik, tidak ditepatinya waktu penyelesaian (*deadline*). Maka untuk menjamin suatu pekerjaan tetap sesuai dengan rencana dan tidak melenceng atau menyimpang dari tujuan diperlukan suatu kegiatan. Kegiatan tersebut disebut pengawasan.

Seperti yang diungkapkan Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro (1998:101) yaitu “Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk demikian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, begitu pula menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang diterapkan”.

Dengan adanya pengawasan maka akan mencegah atau mengurangi berbagai penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan organisasi. Manulang (2005:173) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut,

“Pengawasan sebagai proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya apabila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Heidjarachman Ranupandojo (1990:6) mendefinisikan pengawasan adalah “Mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat”.

Sedangkan MC. Farland dalam maringan M. Simbolon (2004:61) mendefinisikan pengawasan (*control*) sebagai berikut:

“Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinate to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objective, or policies”. (Pengawasan adalah suatu proses di mana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijaksanaan yang telah ditentukan).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana ataukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk meningkatkan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi. Pengawasan bukan mencari siapa yang salah namun apa yang salah dan bagaimana membetulkannya.

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama (Panji, 1999:23).

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2008:170) yaitu “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi, memperbaiki kelompok dan budayanya.

Dari definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan pemimpin merupakan suatu proses mempengaruhi, mengarahkan dan memotivasi orang lain agar mau bekerja secara bersama-sama dan memberikan kontribusinya untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pimpinan dalam melakukan pengawasan harus memperhatikan aspek-aspek yang diawasi supaya pengawasan tersebut dapat membimbing dan mengarahkan

pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut pendapat Nurdin yang dikutip oleh Mukmin (2002:10) mengemukakan aspek-aspek yang diawasi adalah: 1) orang sebagai pelaksanaan kegiatan, 2) uang atau dana sebagai alat pembiayaan untuk terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang diharapkan, 3) fasilitas harus merupakan perlengkapan yang digunakan untuk membantu kelancaran pelaksanaan kegiatan dan 4) hasil kegiatan yaitu menilai apakah dapat mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan rencana.

Adapun tujuan pengawasan menurut Kadarman dan Udaya (2001:159) adalah menemukan kelemahan dan kesalahan untuk kemudian dikoreksi dan mencegah pengulangnya. Menurut Manullang (2002:74), tujuan utama dari pengawasan adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa macam tergantung dari mana pengawasan tersebut ditinjau. Menurut Julitiarsa dan Suprihantoro (1998:106) pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung dari sudut pandang mana pengawasan itu ditinjau.

1. Dari sudut subyek yang mengawasi
 - a. Pengawasan internal dan pengawasan eksternal
 - b. Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung
 - c. Pengawasan formal dan pengawasan informal
 - d. Pengawasan manajerial dan pengawasan staf
2. Dari sudut obyek yang diawasi
 - a. Material dan produk jadi/setengah jadi, yang sasarannya meliputi:

- 1) Kualitas dari material, produk jadi/setengah jadi, dengan menggunakan suatu standar kualitas
- 2) Kualitas dari material, produk jadi/setengah jadi, dengan menggunakan suatu standar kuantitas
- 3) Penyimpanan barang di gudang, misal dengan adanya persediaan besi di gudang

b. Keuangan dan biaya, yang sarasanya meliputi:

- 1) Anggaran dan pelaksanaannya
- 2) Biaya-biaya yang dikeluarkan
- 3) Pendapatan atau penerimaan dalam bentuk uang (tunai/piutang atau kredit)

c. Waktu (*time*), yang sarasanya meliputi:

- 1) Penggunaan waktu atau *time use*
- 2) Pemberian waktu atau *timing*
- 3) Kecepatan atau *speed*

d. Personalia, yang sarasanya meliputi:

- 1) Kejujuran
- 2) Kesetiaan
- 3) Kerajinan
- 4) Tingkah laku
- 5) Kesetiakawanan

3. Waktu pengawasan

- a. Pengawasan preventif, dilakukan pada waktu sebelum terjadinya penyimpangan atau kesalahan
 - b. Pengawasan represif, dilakukan pada waktu sudah terjadi penyimpangan atau kesalahan
4. Sistem pengawasan
- a. Inspektif
Yaitu melaksanakan pemeriksaan setempat (*on the spot*), guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.
 - b. Komparatif
Yaitu membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang ada.
 - c. Verifikatif
Yaitu pemeriksaan yang dilakukan staf terutama dalam bidang keuangan dan material.
 - d. Investigatif
Yaitu melakukan penyelidikan untuk mengetahui atau membongkar terjadinya penyelewengan-penyelewengan yang tersembunyi.

Menurut Handoko (2003:361 - 362), ada tiga tipe dasar pengawasan yaitu :

1. Pengawasan Pendahuluan (*Feedforward Control*)

Pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan *standart* atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan *Concurrent*

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan seperti ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai suatu ketepatan dari pelaksanaan tujuan.

3. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Simbolon (2004:62) membagi pengawasan dalam empat macam, yaitu:

1. Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*)

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

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

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

3. Pengawasan preventif

Pengawasan ini adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana dilaksanakan. Maksudnya adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan dalam pelaksanaan.

4. Pengawasan represif

Pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksudnya adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis pengawasan yaitu:

1. Pengawasan menurut pelaksananya

- a. Pengawasan intern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pihak dalam organisasi itu sendiri.
- b. Pengawasan ekstern, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar organisasi.

2. Pengawasan menurut cara melaksanakannya

- a. Pengawasan langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung.
- b. Pengawasan tidak langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan terhadap laporan-laporan yang dibuat.

3. Pengawasan menurut waktunya

- a. Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai
- b. Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan
- c. Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan dilakukan

2.2.1.2 Proses Pengawasan Pemimpin

Proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Adapun langkah-langkah pokok ini meliputi:

- a. Penentuan ukuran atau pedoman baku. Penentuan ukuran atau pedoman harus ditetapkan berdasarkan *standart* yang telah berlaku. Dengan kata lain, *standart* adalah suatu model atau suatu ketentuan yang telah diterima bersama atau yang telah ditentukan oleh pihak yang berwenang. *Standart* berguna sebagai alat pembanding di dalam pengawasan, alat pengukur untuk menjawab beberapa pertanyaan kegiatan atau sesuatu hasil yang telah dilaksanakan, sebagai alat untuk membantu pengertian yang lebih cepat antara pengawasan dengan yang diawasi, sebagai cara untuk memperbaiki *uniformitas*.
- b. Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan. Ini dapat dilakukan dengan melalui antara lain : laporan (lisan atau tertulis), buku catatan harian tentang itu tentang bagan jadwal atau grafik produksi, inspeksi atau pengawasan langsung, pertemuan dengan petugas-petugas yang bersangkutan, survei yang dilakukan oleh tenaga staf atas badan tertentu.
- c. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau *standart* yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Ini dilakukan untuk pembandingan antara hasil pengukuran tadi dengan standar, dengan maksud untuk mengetahui apakah diantaranya terdapat suatu perbedaan dan jika ada seberapa besarnya perbedaan itu, kemudian untuk menentukan perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak.

Pengawasan menurut Nawawi (1995:20) pengertian pengawasan pimpinan sama dengan pengawasan melekat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung. Pengawasan melekat sebagai salah satu kegiatan pengawasan/kontrol merupakan tanggung jawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen/administrasi yang sehat di lingkungan sebuah organisasi. Pengawasan melekat memungkinkan kontrol dilaksanakan sedini mungkin untuk mencegah terjadinya kekeliruan dan penyimpangan. Demikian pula jika telah terjadi kekurangan atau penyimpangan, sebelum terjadi keadaan yang lebih buruk dapat diambil suatu kegiatan atau langkah-langkah untuk mengatasinya.

Perlunya pengawasan pimpinan adalah untuk mencegah sedinimungkin kekeliruan-kekeliruan yang dilakukan bawahan baik sengaja atau tidak. Seperti yang diungkapkan oleh Nawawi (1995:26) tujuan dari pengawasan melekat adalah:

1. Mewujudkan daya guna, hasil guna dan tepat guna dalam upayamencapai sasaran-sasaran di dalam program pemerintahan.
2. Untuk mencegah sedini mungkin terjadinya masalah korupsi, penyalahgunaan wewenang, kebocoran dan pemborosan kekayaan dan keuangan. Pemungutan liar dan berbagai bentuk penyelewengan lainnya di lingkungan aparatur pemerintah dalam melakukan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.
3. Dalam pelaksanaan sehari-hari. Atasan langsung mengetahui kegiatan nyata tentang setiap aspek dan permasalahan dalam melaksanakan tugas bawahannya di lingkungan organisasi/unit kerja masing-masing.

2.2.1.3 Peran Pengawasan Pemimpin

Pengawasan pemimpin di dalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan dengan seiring pekerjaan tersebut juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku bawahan.

Dalam aplikasinya, peran pengawasan pemimpin menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Pemberdayaan (*empowering*), peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas kerja untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.
2. Pencarian alur (*pathfinding*), peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
3. Penyelaras (*aligning*), peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencarian visi dan misi.

Adapun maksud dari pengawasan pemimpin adalah untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan tujuan dari pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya

guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2.2.1.4 Hambatan Pengawasan

Dalam pelaksanaan suatu kegiatan pastilah ditemui suatu kendala atau masalah dalam upaya pencapaian tujuannya. Tidak terkecuali dengan kegiatan pengawasan. Hambatan atau tidak bermanfaatnya pengawasan dapat terjadi oleh beberapa hal. Muchsan (2000:42), mengungkapkan tidak bermanfaatnya pengawasan dapat terjadi karena:

1. Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung. Hal ini terjadi karena:
 - a. Pimpinan tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup, baik dari segi material maupun *technical skill*.
 - b. Kelemahan mental pimpinan, sehingga tidak mungkin memiliki kepemimpinan yang tangguh, yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.
 - c. Adanya budaya pakewuh/sungkan yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apalagi menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya yang melakukan kesalahan.
 - d. Nepotisme sistem, yang mengakibatkan obyektivitas pengawasan sulit terwujud, karena pihak yang diawasi masih terikat ikatan yang sangat kuat.
2. Melemahnya sistem pengendalian manajemen. Hal ini dapat terjadi apabila:
 - a. Mutu/kualitas pengendalian manajemen kurang baik.

- b. Kesungguhan dan kualitas kerja para pegawai kurang baik, misalnya banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.

Jadi dapat disimpulkan bahwa penyebab terjadinya suatu permasalahan pelaksanaan pengawasan sebagai berikut:

1. Faktor intern, yaitu dari faktor si pengawas.
2. Faktor eksternal, yaitu dari luar pimpinan. Misalnya pegawai atau bawahan.

Sujamto (1989:36) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas pengawasan maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL). Ada dua cara yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Faktor intern yaitu kualitas pimpinan

Upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan mutu pimpinan secara menyeluruh. Ini berarti pembinaan pegawai betul-betul dibenahi, antara lain dengan mewujudkan secara nyata yang dinamakan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

2. Faktor ekstern

Upaya yang dapat dilakukan adalah membudayakan pengawasan dalam sistem administrasi dan manajemen dalam segala bidang.

2.2.1.5 Pengawasan dalam Perspektif Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan (*control*) dalam ajaran Islam terbagi menjadi dua hal, yaitu:

1. Kontrol yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah SWT pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah SWT yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah SWT yang ketiga. Hal ini dapat kita pahami dari Surat Al-Mujadilah ayat 7 di bawah ini, yaitu:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٧﴾

Artinya: “Tidaklah kamu perhatikan bahwa sesungguhnya Allah SWT mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dialah yang keempatnya. Dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dialah yang keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara (jumlah) yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia ada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah SWT Maha mengetahui segala sesuatu.” (QS. Mujadilah:7).

Taqwa tidak mengenal tempat. Taqwa bukan sekedar di masjid, bukan sekedar di atas sajadah, namun juga ketika beraktivitas, ketika di kantor, ketika di meja perundingan, dan ketika melakukan berbagai aktivitas. Taqwa semacam inilah yang mampu menjadi kontrol yang paling efektif. Taqwa seperti ini hanya

mungkin tercapai jika para manajer bersama-sama dengan para karyawan, melakukan kegiatan-kegiatan ibadah secara intensif. Intinya bagaimana menghadirkan Allah SWT dalam kehidupan sehari-hari. Itulah yang disebut dengan kontrol yang sangat kuat yang berasal dari dalam diri dan bukan semata-mata dari luar.

2. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.

Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah *built in* ketika menyusun sebuah program. Dalam menyusun program, harus sudah ada unsur kontrol di dalamnya. Tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaannya itu diperhatikan oleh atasan, bukan pekerjaan yang dianggap enteng. Oleh karena itu, pengawasan terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri orang yang diawasi dan dari sistem pengawasan yang baik.

Sistem pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian *punishment* (hukuman) dan *reward* (imbalan). Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi *reward*. Bentuk *reward* itu tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian,

penghargaan yang diutarakan di depan karyawan lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar maupun promosi naik pangkat atau jabatan).

Jika seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan berbagai kesalahan, bahkan hingga merugikan perusahaan, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi *punishment*. Bentuk *punishment* pun bermacam-macam, mulai dari teguran, peringatan, skors, bahkan hingga pemecatan (*resign*). *Reward* dan *punishment* ini merupakan mekanisme pengawasan yang sangat penting.

Ada satu hal yang harus dipahami oleh seorang manajer, yaitu sebuah pengawasan akan berjalan dengan baik jika masing-masing manajer berusaha memberikan contoh terbaik kepada bawahannya. Bagaimana mungkin seorang bawahannya akan baik, jika pemimpinnya tidak menjadikan diri mereka sebagai figur-figur yang patut dicontoh.

Sebuah koreksi terhadap suatu kesalahan dalam Islam didasarkan atas tiga dasar. Pertama, *tawa shaubil haqqi*. Kedua, *tawa shaubis shabri*. Ketiga, *tawa shaubil marhamah*. Perhatikan Al-Qur'an pada surat Al-Balad ayat 17 dan surat Al-Ashr ayat 3 yang berbunyi sebagai berikut:

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya: Dan dia (Tidak pula) termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang. (QS. Al-Balad:17)

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat-menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran. (QS. Al-Ashr:3)

1. *Tawa shaubil marhamah* (saling menasihati atas dasar kasih sayang). Hal ini ditetapkan dalam Al-Qur'an dalam surat Al-Balad ayat 17 yang artinya saling berwasiat atas dasar kasih sayang. Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian, dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat.
2. *Tawa shaubil haqqi* (saling menasehati atas dasar kebenaran dan norma yang jelas). Tidak mungkin sebuah pengendalian akan berlangsung dengan baik tanpa norma yang jelas. Norma dan etika itu tidak bersifat individual, melainkan harus disepakati bersama dengan aturan-aturan main yang jelas. Sebagai contoh, disepakati bahwa semua pegawai masuk kantor pukul 08:00 WIB dan keluar kantor pukul 17:00 WIB.
3. *Tawa shaubis shabri* (saling menasehati atas dasar kesabaran). Pada umumnya, seorang manusia sering mengulangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Oleh karena itu, diperlukan *tawa shaubis shabri* atau berwasiat dengan kesabaran. Koreksi yang diberikan pun harus berulang-ulang. Memberi koreksi itupun tidak cukup sekali. Disinilah pentingnya kesabaran.

Ada tiga prinsip dalam konsep Islam dalam membina manusia menjadi muslim produktif duniawi dan ukhrawi sebagai berikut:

1. Mengubah Paradigma Hidup dan Ibadah

Dalam Islam, hidup bukanlah sekedar menuju kematian, karena mati hanyalah perpindahan tempat, dari dunia ke alam Baqa. Sedangkan hidup yang

sesungguhnya adalah hidup menuju kepada kehidupan yang abadi yakni, akhirat.

2. Memelihara Kunci Produktifitas

Hati merupakan ruh bagi semua potensi yang kita miliki. Pikiran dan tenaga tidak akan tercurahkan serta tersalurkan dalam suatu bentuk amalan baik jika kondisi hati mati atau rusak. Hati yang terpelihara dan terlindungi akan memancarkan energi pendorong untuk beramal lebih banyak dan lebih berkualitas.

3. Bergerak dari sekarang.

Prinsip bergerak dari sekarang ini menunjukkan suatu etos kerja yang tinggi dan semangat beramal yang menggebu dengan bekerja (beraktivitas), itulah kunci kebahagiaan (bisa menjadi kaya). Namun demikian, beraktivitas atau bekerja harus sesuai dengan kehendak Allah SWT, sesuai aturan main yang telah ditetapkan Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW. Sebab Allah SWT, Rasul-Nya dan orang-orang beriman melihat karya nyata setiap orang. Artinya, kerja dan hasil yang dikerjakan merupakan manifestasi (perwujudan) keyakinan seorang muslim bahwa produktivitas bukan hanya untuk memuliakan dirinya atau untuk menampakkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai perwujudan amal shaleh yang memiliki nilai ibadah yang sangat luhur, dan bermanfaat bagi orang lain.

2.2.2 Disiplin Kerja

2.2.2.1 Pengertian Disiplin

Kedisiplinan kerja merupakan masalah yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya disiplin kerja akan menyebabkan pelaksanaan kerja terhambat atau tidak dapat diselesaikan dengan baik, sehingga tujuan organisasi akan terhambat dan sulit tercapai. Sebelum membicarakan tentang disiplin kerja, akan kita bicarakan tentang pengertian disiplin. Menurut Hasibuan (2005:57) Disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut Sutrisno (2009:89) menyatakan Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan.

Kemudian menurut Sinungan (2003:76) menyatakan Disiplin adalah sebagai sikap mental yang tercermin perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan pemerintah atau etika, norma, dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin pada perusahaan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan yang dibuat manajemen yang mengikat setiap anggota perusahaan agar terdapat standar organisasi yang dapat dijalankan semua karyawan baik dengan kesadaran sendiri maupun dengan paksaan dan adanya hukuman.

Sedangkan kerja adalah aktivitas yang dinamis dan bernilai, tidak dilepaskan dari faktor fisik, psikis dan sosial. Nilai yang terkandung dalam kerja bagi individu yang satu dengan lainnya tidak sama. Nilai tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Brown (1998:72) kerja adalah penggunaan proses mental dan fisik dalam mencapai beberapa tujuan yang produktif. Pekerjaan memungkinkan orang dapat menyatakan diri secara objektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami keberanian dirinya.

Dari uraian diatas dapat disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan suatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan. Dalam kehidupan sehari-hari dikenal dengan disiplin diri, disiplin belajar dan disiplin kerja.

Kerlnyer and Pedhazur, (1987:160), menjelaskan sifat-sifat kedisiplinan, bahwa karyawan dapat dikatakan baik apabila memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Para pegawai datang ke pabrik tertib, tepat waktu dan teratur

Dengan datang ke pabrik secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, sesuai yang diharapkan perusahaan.

2. Berpakaian rapi

Berpakaian rapi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena dengan berpakaian rapi suasana kerja terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi sehingga produktivitas kerja karyawan juga akan tinggi.

3. Mampu menggunakan perlengkapan pabrik dengan hati-hati

Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki sikap disiplin yang baik karena apabila tidak hati-hati dalam menggerakkan perlengkapan pabrik maka dapat menunjukkan bahwa disiplin dalam pekerjaannya kurang. Oleh karena itu dalam menggerakkan perlengkapan pabrik harus hati-hati sehingga produktivitas kerjanya juga baik.

4. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan

Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh perusahaan maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki kedisiplinan yang baik. Bagaimana juga dengan mematuhi segala peraturan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis maka akan diharapkan produktivitas kerjanya yang tinggi.

5. Memiliki tanggung jawab yang tinggi

Tanggung jawab sangat berpengaruh besar pada kedisiplinan

Dengan bertanggung jawab terhadap segala tugasnya maka menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan tinggi sehingga diharapkan produktivitas kerjanya tinggi.

Dari seluruh pembahasan mengenai kedisiplinan di atas, maka yang menjadi indikator-indikator kedisiplinan menurut penulis dapat ditentukan dari sifat-sifat

kedisiplinan itu sendiri, yaitu: tepat waktu, berpakaian rapi, penggunaan perlengkapan atau peralatan, patuh dan tanggung jawab.

Tujuan utama adanya sanksi disiplin kerja bagi para pegawai yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin. Selanjutnya, menurut Handoko (2001:168) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) jenis kegiatan pendisiplinan yaitu :

- 1) Disiplin Preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mengikuti berbagai *standart* dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.
- 2) Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Selain itu, disiplin korektif bertujuan untuk memperbaiki pelanggaran untuk menghalangi para pegawai yang lain melakukan kegiatan yang serupa untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif. Contohnya berupa peringatan atau skoring.
- 3) Disiplin Progresif adalah suatu kebijakan disiplin yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Contohnya adalah sebagai berikut: peraturan secara lisan, teguran secara tertulis, skoring dari pekerjaan satu sampai tiga hari, skoring satu minggu atau lebih, diturunkan pangkatnya dan dipecat.

Disiplin akan membuat diri seseorang tahu, untuk dapat membedakan mana yang seharusnya dia lakukan dan mana yang seharusnya tidak dia lakukan. Prijodarminto (1992:23) berpendapat bahwa ada tiga aspek disiplin, yaitu:

1. Sikap mental (*mental attitude*) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengembangan watak.
2. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan peringatan yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
3. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Keberhasilan pelaksanaan kerja tergantung pada kerelaan karyawan atau pegawai untuk melaksanakan instruksi dari pimpinan dan mematuhi aturan, cara, *standart* kerja yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka mencapai kedisiplinan dalam bekerja perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain kondisi lingkungan kerja atau ruang kerja karyawan, pengawasan, perintah, serta gaya kepemimpinan atasannya.

2.2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Nitisemito (1996:200) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai, antara lain :

1) Ancaman

Karena disiplin merupakan kebiasaan, maka ancaman yang diberikan bukan merupakan hukuman tetapi lebih ditekankan agar mereka melaksanakan kebiasaan yang dianggap baik. Oleh karena itu sebelum ancaman dijatuhkan perlu adanya peringatan. Dengan ancaman akan mempengaruhi karyawan lain untuk lebih mematuhi peraturan dan ketentuan yang ada dalam perusahaan.

2) Ketegasan dalam pelaksanaan disiplin

Seorang pemimpin jangan sampai membiarkan suatu pelanggaran yang dilakukan bawahannya tanpa adanya suatu tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut terjadi berlarut-larut tanpa adanya tindakan tegas. Dengan kejadian tersebut yaitu membiarkan pelanggaran terjadi tanpa tindakan jelas sesuai ancaman maka bagi pelanggar akan menganggap bahwa ancaman yang diberikan hanyalah ancaman kosong belaka. Artinya mereka berani melanggar lagi, sebab tidak adanya tindakan tegas. Dengan adanya ketegasan dalam pelaksanaan disiplin dengan cara memberlakukan sanksi yang telah ditetapkan akan mempengaruhi karyawan dalam bertindak sehingga mereka akan hati-hati dan berusaha untuk mematuhi semua ketentuan yang ada.

3) Tujuan dan kemampuan

Kedisiplinan diwujudkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu, kedisiplinan yang ditegakkan harus sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

Jangan menyuruh karyawan melakukan sesuatu yang sulit untuk dilakukan. Apalagi disertai ancaman maka aturan-aturan tersebut hanya omong kosong belaka dan pastinya mengurangi kewibawaan dari pimpinan tersebut.

4) Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan harus diikuti dengan keseimbangan dengan tingkat kesejahteraan yang diterima oleh karyawan. Dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maksudnya dengan tingkat gaji yang cukup sehingga dapat hidup dengan layak. Dengan hidup mereka yang layak maka karyawan akan bersikap tenang dalam melaksanakan tugasnya dan dengan ketenangan dalam bekerja tersebut akan mendorong ataupun menimbulkan kedisiplinan bekerja.

5) Teladan pimpinan

Keteladanan dari seorang pimpinan menjadi penting karena pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan, apa yang diperintahkan oleh atasan atau pimpinan selalu diikuti. Seorang pemimpin yang selalu berbuat baik dan mentaati peraturan yang ada akan menjadi panutan bagi bawahannya. Sehingga sikap dari pimpinan tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk dapat bersikap disiplin juga.

Ada hal-hal penting dalam pembinaan disiplin menurut Martoyo (2000:127), yaitu:

1. Arahkan setiap anggota atau anak buah agar senantiasa menjaga ketertiban sebagai kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga kondisi tertib dan teratur mendarah daging.
2. Seorang pemimpin diharapkan sekali mengetahui benar keadaan organisasi yang dipimpinnya, keadaan anggotanya, perilaku dan sifat-sifat atau bahkan kondisi kehidupan rumah tangganya.
3. Perintah, instruksi yang diberikan kepada bawahan harus cukup tegas, jelas, dan dapat dimengerti bawahannya.
4. Sederhana mekanisme kerja ataupun prosedur kerja dalam organisasi, sehingga tidak berbelu-lu dan tidak menentu.
5. Upayakan agar anak buah senantiasa mempunyai kesibukan kerja baik fisik maupun non fisik, sehingga kesempatan untuk melakukan hal-hal yang tidak baik bahkan melanggar disiplin dapat dihindarkan.

Untuk menanamkan disiplin para bawahan, dapat dilakukan dan dikembangkan dengan berbagai cara. Sebelumnya perlu dipahami faktor-faktor yang menunjang pembinaan disiplin seperti diungkapkan oleh Martoyo (2000:125) sebagai berikut:

1. Motivasi
2. Pendidikan dan latihan
3. Kepemimpinan
4. Kesejahteraan
5. Penegakan disiplin lewat hukuman

2.2.2.3 Tujuan dan Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri. Sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Sementara menurut Aryanto dalam Republika (2003:32) yang dikutip dari Rusmiati Ernawati (2003:32) menggunakan tujuan dilaksanakannya disiplin kerja, sebagai berikut:

- a. Pembentukan sikap kendali diri yang positif. Sebuah organisasi sangat mengharapkan para pegawainya memiliki sikap kendali diri yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.
- b. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan dari organisasi, maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang berlaku oleh organisasi.

c. Perbaiki sikap. Perubahan sikap dapat dilakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan pegawai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Disiplin kerja juga sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapat tersebut dipertegas oleh pernyataan Tu'u (2004:38) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin, antara lain:

1. Menata kehidupan bersama
2. Membangun kepribadian
3. Melatih kepribadian
4. Pemaksaan
5. Hukuman
6. Menciptakan lingkungan kondusif

2.2.2.4 Kedisiplinan dalam Perspektif Islam

Dalam Islam memberikan tuntunan tentang kedisiplinan jauh sebelum adanya gerakan disiplin nasional, umat Islam berkewajiban untuk mengamalkan ajaran-ajaran agama yang mengisyaratkan adanya kewajiban untuk disiplin. Salah satu ilmu yang diajarkan agama Islam tentang kedisiplinan adalah bagaimana cara mengelola waktu dengan cermat: membaca dan memanfaatkan peluang. Kemampuan mengelola waktu merupakan salah satu faktor penting dalam aktivitas bisnis apapun, karena waktu itu sendiri merupakan kesempatan atau peluang yang tidak pernah akan terulang kembali. Tuntutan yang mengandung tentang kedisiplinan tersebut terdapat dalam Al-Qur'an, surat Al-Ashr ayat 1-3 yang berbunyi sebagai berikut:

وَالْعَصْرِ ۝ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكُفُورٌ ۝ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ۝

Artinya: "Demi Masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam keadaan kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal shalih dan saling berpesan dengan kebenaran mentaati dan saling berpesan dengan kesabaran. (QS. Al-Ashr:1-3)

Allah SWT memulai ayat dengan sumpah *wal'ashr* (demi masa), sebab masa itu banyak mengandung peristiwa dan contoh yang menunjukkan kekuasaanNya, disamping menunjukkan betapa kebijaksanaanNya. Selain itu ayat tersebut memberikan tuntunan kepada umat manusia untuk mengisi seluruh waktunya dengan berbagai amal dengan menggunakan semua daya yang dimilikinya. Hal ini dipahami juga bahwa pentingnya melaksanakan disiplin dalam segala hal.

Dalam pandangan Islam, penanaman disiplin didasarkan pada setiap kesadaran seseorang akan kehadiran Allah SWT. Dalam setiap aktivitas, karena Allah SWT Yang Maha Mengetahui dengan apa yang diperbuat makhlukNya. Dengan demikian dalam diri seseorang akan muncul kontrol dan kesadaran pribadi, bukan kesadaran yang dipaksakan akan hukuman. Seseorang tidak akan pernah bisa melaksanakan perintah Allah SWT secara baik tanpa adanya kesadaran bahwa Allah SWT senantiasa mengawasinya. Allah SWT Maha mengetahui sesuatu yang tersimpan dan menyelip di balik hati nurani seseorang.

Bagi para pelaku bisnis Muslim seharusnya sadar bahwa di antara esensi dan hakikat dari etos kerja yang sangat ditekankan dalam Islam adalah bagaimana cara seseorang mampu menghayati, memahami, dan merasakan betapa berharganya waktu yang disiapkan oleh Tuhan bagi manusia untuk melakukan aktivitas yang bermanfaat. Jelasnya, waktu apapun yang dialami manusia niscaya hanya datang sekali sehingga dengan demikian betapa amal saleh yang dilandasi oleh iman. Salah satunya adalah melakukan aktivitas bisnis sebagai bagian dari tanggung jawabnya dalam hidup.

Namun demikian jika dilihat dari betapa ganasnya waktu bagi siapapun yang tidak mampu mengelolanya, maka orang Arab mengatakan waktu adalah pedang. Ini berarti, apabila pedang tidak pandai cara penggunaannya, maka bukanlah tidak mungkin akan mengena pada pemakainya. Sebab itu agar pedang itu benar-benar bermanfaat bagi tuanya, maka perlu digunakan dengan hati-hati sesuai

peruntukannya. Inilah sebenarnya gambaran makna tentang waktu yang sedemikian bermakna dalam kehidupan.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa bagaimanapun pengaturan waktu merupakan kunci utama mencapai sukses dalam kehidupan. Untuk jelasnya, tidak diragukan lagi dalam aktivitas apapun, tanpa kecuali dalam persoalan bisnis, manajemen waktu menjadi sebuah kebutuhan yang mustahil dipungkiri. Jika tidak, bukanlah tidak mungkin, sebuah korporat akan mengalami stagnasi. Atau bisa jadi cepat atau lambat akan mengalami kehancuran masa depan.

2.2.3 Pegawai

2.2.3.1 Pengertian Pegawai

W.J.S Poerwadarminta (1986:723) mengemukakan tentang pegawai yaitu “orang yang bekerja pada pemerintah/perusahaan”. Sedangkan menurut penulis pegawai adalah orang bekerja pada instansi pemerintah maupun perusahaan swasta dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta memperoleh hak-haknya.

Pengertian Pegawai Negeri dalam UU No. 8 tahun 1974 (www.asei.co.id) adalah: “mereka yang telah mengetahui syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sedangkan Prakoso (1992:27) pegawai negeri adalah mereka yang bekerja pada jabatan-jabatan pemerintah dan perusahaan-perusahaan yang diselenggarakan dan dibiayai oleh pemerintah.

Peneliti menyimpulkan bahwa pegawai negeri adalah orang yang bekerja pada instansi milik pemerintah dengan melaksanakan tugas dan kewajiban dengan mendapat imbalan gaji yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Peraturan pemerintah NO. 30 Tahun 1980 Bab I pasal I tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Djoko Prakoso (1992:105) menjelaskan ketentuan umum:

1. Peraturan disiplin pegawai negeri adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh pegawai negeri sipil.
2. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan pegawai negeri sipil yang melanggar ketentuan peraturan disiplin pegawai negeri sipil baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.
3. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai negeri sipil karena melanggar peraturan disiplin pegawai negeri sipil.
4. Pejabat yang berwenang menghukum adalah pejabat yang diberi wewenang menjatuhkan hukuman disiplin pegawai negeri sipil.
5. Atasan pejabat yang berwenang menghukum adalah atasan langsung dari pejabat yang berwenang menghukum.
6. Perintah kedinasan adalah perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang mengenai atau yang ada hubungannya dengan kedinasan.

7. Peraturan kedisiplinan adalah peraturan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang mengenai kedisiplinan atau yang ada hubungannya dengan kedisiplinan.

Sedangkan tingkat dan jenis hukuman disiplin bagi pegawai negeri sipil menurut UU No. 30 Tahun 1980 pasal 6, dalam Prakoso (1992:110) adalah:

- a) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari
 - 1. Hukuman disiplin ringan
 - 2. Hukuman disiplin sedang
 - 3. Hukuman disiplin berat
- b) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari
 - 1. Teguran lisan
 - 2. Teguran tertulis
 - 3. Pernyataan tidak puas secara lisan
- c) Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari
 - 1. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun
 - 2. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun
 - 3. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun
- d) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari
 - 1. Penurunan pada pangkat yang setinggi lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun
 - 2. Pembebasan dari jabatan

3. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai negeri
4. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil

Bahasan selanjutnya mengenai PP No. 30 Tahun 1980 Bab II dalam Prakoso (1992:106-107) adalah mengenai kewajiban dan larangan pegawai negeri. Adapaun kewajibannya antara lain:

1. Setiap dan taat sepenuhnya kepada Pancasila., UUD 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau sendiri.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil.
4. Mengangkat dan menaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil/janji jabatan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
5. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerinth, baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum.
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.
8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.

9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan dan satuan korps Pegawai Negeri Sipil.
10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui adanya hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, di idang keamanan, keuangan dan meterial.
11. Mentaati ketentuan jam kerja.
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
13. Menggggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
15. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
17. Memberi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerja.
19. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan karirnya.
20. Menaati peraturan perundang undangan tentang perpajakan.
21. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama pegawai negeri sipil, dan terhadap lainnya.
22. Hormat-menghormati antar sesama warga Negara yang memeluk agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang berlainan.

23. Menjadi teladan sebagai warga Negara yang baik dalam masyarakat.
24. Menaati segala perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
25. Mentaati peraturan kedinasan dari atasan yang berwenang.
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Ketentuan tentang kewajiban dari pegawai tersebut perlu dipantau, diperiksa dan dievaluasi secara terus menerus dan teratur oleh pimpinan/atasan. Dengan adanya tindakan tersebut maka tidak hanya akan diketahui tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugasnya di kantornya saja namun juga perilakunya terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Karena negeri merupakan abdi masyarakat yang pelaksanaan kerjanya selalu berhubungan dengan kepentingan masyarakat sekitarnya.

Di samping kewajiban yang harus dilakukan oleh Pegawai Negeri, masih terdapat larangan sebagai kegiatan yang tidak boleh dilakukan Pasal 3 PP No. 30 Tahun 1980 dalam Prakoso (1992:107-109), larangan itu mengatakan bahwa pegawai negeri sipil dilarang untuk:

1. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah atau Pegawai Negeri Sipil.
2. Menyelewengkan wewenangnya.
3. Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk Negara asing.
4. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik Negara.

5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan atau meminjamkan barang-barang, dokumen atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah.
6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara.
7. Melakukan tindakan yang bersifat dan bermaksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain didalam atau di luar lingkungan kerjanya.
8. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat mengira bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai negeri Sipil yang bersangkutan.
9. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatannya.
10. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
11. Melakukan suatu tindakan atau sengaja untuk tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak lainnya.

12. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia Negara yang diketahui karena kedudukan/jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.
13. Bertindak selaku perantara bagi suatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau perasaan dari kantor/instansi pemerintah.
14. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya.
15. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam lingkup kekuasaan yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan.
16. Melakukan kegiatan usaha dagang, baik secara resmi maupun sambilan menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat eselon I (satu).
17. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain

Jadi dapat disimpulkan bahwa larangan dari pegawai negeri berlaku tidak hanya dalam lingkungan kantor namun juga ruang lingkup luar kantor bahkan lingkup Negara. Pegawai negeri haruslah mampu menjaga tingkah laku dan sikapnya agar tidak membawa nama buruk bagi martabat dan kehormatan Pegawai negeri, pemerintah dan Negara.

2.2.3.2 Hak-hak Pegawai Negeri Sipil

Prakoso (1992:38) mengungkapkan bahwa hak Pegawai negeri Sipil dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Hak-hak materiil
 - a. Penghasilan pegawai negeri sipil yang berupa uang dan atau natura
 - b. Jaminan hari tua
 - c. Pakaian dinas
 - d. Perawatan tunjangan cacat, uang duka
2. Hak-hak non materiil
 - a. Pangkat
 - b. Pendidikan tambahan/lanjutan
 - c. Istirahat
 - d. Naik banding dalam hal mendapat hukuman jabatan
 - e. Usaha-usaha kesejahteraan pegawai

Hak-hak tersebut diperoleh sebagai hasil konsekuensi pelaksanaan kewajiban sebagai pegawai. Tentunya kewajiban dapat dilaksanakan dengan baik apabila apa yang menjadi haknya dapat dipenuhi sebaik mungkin. Apabila hak-hak yang diinginkan pegawai tidak terpenuhi memungkinkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab akan terganggu. Oleh karena itu kewajiban dan hak dari pegawai harus berjalan seiring.

2.2.3.3 Pegawai dalam Perspektif Islam

Pada dasarnya pengertian buruh, pekerja, karyawan adalah sama yaitu manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada Pemberi Kerja atau Pengusaha atau majikan. Tetapi dalam kultur Indonesia, “Buruh” berkonotasi sebagai pekerja rendahan, hina, kasaran dan sebagainya. Sedangkan pekerja, Tenaga kerja dan Karyawan adalah sebutan untuk buruh yang lebih tinggi, dan diberikan cenderung kepada buruh yang tidak memakai ototapi otak dalam melakukan kerja. Akan tetapi pada intinya sebenarnya keempat kata ini sama mempunyai arti satu yaitu Pekerja. Adapun adab dalam hubungan kerja menurut Islam, yaitu:

1. Mempekerjakan orang yang kuat dan terpercaya

Hendaknya mempekerjakan seseorang yang pada dirinya sifat amanah, bagus agamanya, kuat dan layak, hal ini berdasarkan firman Allah SWT pada surat AL-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتَابَتِ أَسْتَجِرُّهُ ^ط إِنَّ خَيْرَ مَنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.

Sebab orang yang memiliki sifat-sifat seperti ini akan mampu melaksanakan tugas dan lebih bertaqwa kepada Allah dalam tugasnya. Adapun yang memiliki sebagian sifat di atas dan tidak memiliki sebagian yang lain akan menyebabkan

kekacauan sehingga pekerjaan tidak akan sempurna hasilnya sebagaimana yang diharapkan.

2. Kemudahan dalam muamalah

Yang dimaksud adalah muamalah antara majikan dan pekerja yang diwarnai dengan kemudahan, kelembutan, dan penuh kerelaan hati. Islam sangat menganjurkan kemudahan dalam semua muamalah.

3. Kesepakatan

Kesepakatan yang telah disetujui sebelumnya, yakni tentang jenis pekerjaan, karakter dan perinciannya, serta upah yang pantas sehingga tidak merugikan salah satu pihak. Kesepakatan ini akan memutuskan sebab-sebab perselisihan, menutup pintu masuk syaitan, serta mencegah kecurangan dan penipuan. Sebagaimana pula majikan tidak boleh memanfaatkan kefakiran pekerja atau memaksanya mengerjakan sesuatu hingga merugikan haknya, atau memberinya upah yang tidak pantas dan tidak sesuai dengan pekerjaan.

4. Tidak boleh mempekerjakan seseorang untuk perkara yang haram

Seorang pekerja tidak boleh menerima pekerjaan yang di dalamnya terkandung kemarahan Allah SWT. Misalnya menjaga toko yang menjual barang haram seperti makanan tidak halal, minuman keras dan lain-lain. Demikian juga bagi majikan, janganlah mempekerjakan seseorang untuk membantunya melakukan pekerjaan yang haram. Hal demikian akan menambah dosa pada dosanya yang pertama, yaitu melakukan perbuatan haram, dengan dosa baru, yaitu mengikut sertakan orang lain dalam perkara haram tersebut.

5. Amanah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan

Sudah selayaknya seorang pekerja melaksanakan tugasnya dengan penuh amanat dan tidak berkhianat. Hendaknya ia bertaqwa kepada Allah SWT, bahkan ketika majikan tidak ada. Ia harus tetap muraqabah (merasa dalam pengawasan) dengan Rabbnya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

6. Menyerahkan hasil keuntungan kepada majikan

Seorang pekerja tidak boleh mengambil sesuatupun untuk dirinya karena itu merupakan penghianatan. Sebagaimana a juga tidak boleh menyerahkan keuntungan kepada selain majikannya. Sesungguhnya itu adalah kedzaliman. Demikian juga hendaknya ia bersikap *wara'* (berhati-hati) dalam menerima hadiah yang diserahkan kepadanya.

7. Berbelas kasih kepada pegawai

Hendaknya seorang majikan tidak membebani pegawai dengan pekerjaan di luar kemampuan atau memikulkan kepadanya pekerjaan yang tidak sanggup ia kerjakan. Terkecuali jika majikan turun membantunya mengerjakan tugas yang berat itu.

8. Menunaikan hak pekerja

Hendaknya seorang majikan menunaikan hak-hak pekerja yang telah disepakati sebelumnya, segera setelah ia menyelesaikan tugasnya.

9. Menjaga hak-hak pekerja yang pergi (tidak hadir)

Hendaknya seorang majikan tetap menjaga hak-hak pekerja jika ia pergi sebelum ditunaikan haknya, baik karena sakit, pergi tiba-tiba, atau sebab lainnya. Seandainya upah pekerja itu bergabung dengan harta majikan dan

terus bertambah keuntungannya ketika si pekerja pergi, hendaknya majikan menyerahkan upah itu berkat keuntungannya. Ini merupakan amal shalih dan bentuk penunaian amanah.

2.3 Kerangka Berfikir

Dalam suatu organisasi, manusia memegang peranan yang penting. Manusia adalah yang merencanakan, melaksanakan sekaligus mengawasi pelaksanaan rencana tersebut. Dalam melaksanakan kerja sehari-hari tentu tidak akan terlepas dari tindakan yang benar ataupun yang salah. Tindakan yang benar atau sesuai dengan aturan tidak akan membawa masalah. Yang menjadi masalah yaitu apabila terjadi perilaku yang menyimpang dari aturan. Tindakan yang menyimpang itulah yang dinamakan ketidakdisiplinan.

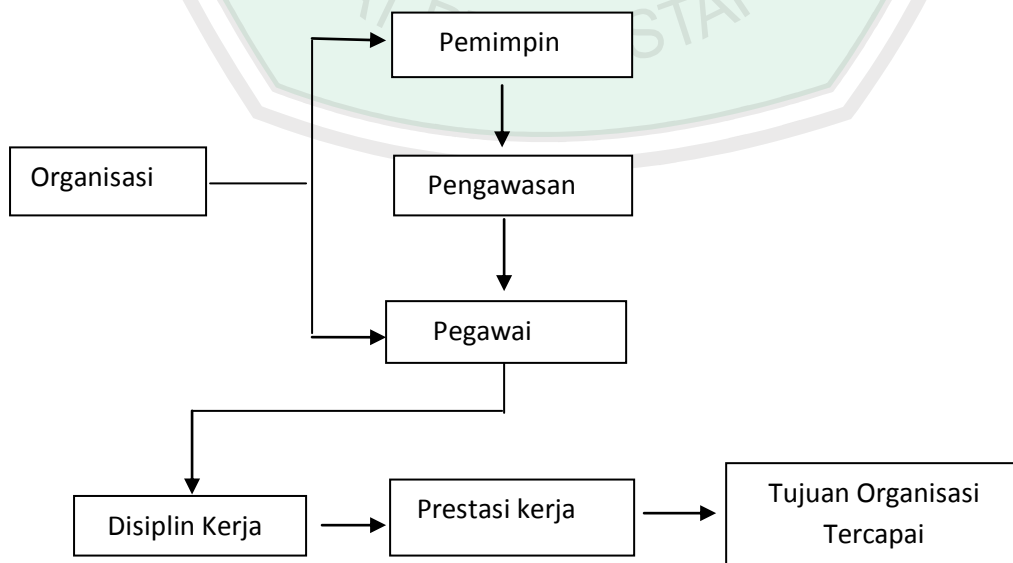
Seperti halnya manusia lainnya, pegawai tetaplah manusia biasa makhluk ciptaan Allah SWT. Kadangkala manusia tersebut melakukan kesalahan ataupun tindakan penyelewengan terhadap peraturan. Tindakan yang menyeleweng yang berbuah kesalahan tentu akan berdampak negatif bagi unit kerjanya. Sebagai contoh tindakan yang menyeleweng yaitu manipulasi laporan keuangan, korupsi dana bahkan contoh tindakan kecil yang dapat membawa pengaruh terhadap kerja. Sebagai contohnya antara lain mengobrol/berbicara hal-hal yang tidak penting saat jam kantor, keluar dari kantor seenaknya tanpa izin, tingkat absensi yang cukup tinggi, asyik membaca koran dan majalah saat jam kantor bahkan bermain *game* komputer.

Tindakan yang tidak disiplin perlu untuk diatasi dengan cara pengawasan. Pengawasan tersebut dilakukan oleh pemimpin. Pimpinanpun dalam melakukan

pengawasan tetap berdasarkan peraturan. Dengan adanya pengawasan maka diharapkan muncul tindakan disiplin yang tinggi dari diri pegawai itu sendiri. Sehingga suatu waktu tidak perlu diawasi terus menerus dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai usaha untuk menjamin tetap terlaksananya disiplin di lingkungan perusahaan maka diperlukan tindakan pengawasan yang disebut pengawasan pimpinan atau pengawasan yang dilakukan oleh atasan/pemimpin secara langsung. Maka dengan adanya tindakan pengawasan tersebut yang dilakukan secara terus menerus dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan mampu membudayakan budaya disiplin dan produktivitas kerja karyawan.

Dengan adanya pelaksanaan pengawasan pimpinan yang berjalan dengan baik yang berakibat pada kedisiplinan dan produktivitas kerja karyawan, maka pencapaian tujuan dari suatu organisasi akan lebih mudah tercapai. Untuk memperjelas uraian di atas, akan diperjelas lagi dengan kerangka, yaitu:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Adapun penelitian ini berlokasi di PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro, Jember dengan alamat Jl. Rejoagung di Desa/Kecamatan Semboro, Kabupaten Jember 68155, Provinsi Jawa Timur, Indonesia Telp. (0336) 441006.

3.2 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. untuk memperoleh penelitian deskriptif mengenai peran pengawasan dan kedisiplinan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat tertentu suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu. Atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan antara suatu gejala dengan gejala lain dalam masyarakat (Koentjaraningrat, 1993:29).

Jenis penelitian deskriptif yang digunakan untuk penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan kajian mendalam tentang peristiwa, lingkungan, dan situasi tertentu yang memungkinkan mengungkapkan atau memahami sesuatu hal. Studi kasus menghasilkan penelitian yang bersifat khusus, tidak dapat dibuat rapadan atau generalisasi (Sulistyo-Basuki, 2006:68).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang menerjemahkan pandangan-pandangan dasar interpretif yaitu bahwa realitas sosial adalah suatu yang subjektif dan diinterpretasikan; manusia menciptakan rangkaian makna dalam menjalani hidupnya, bersifat induktif, geografis, dan tidak bebas nilai. Penelitian bertujuan untuk memahami kehidupan sosial (Poerwandari, 2007:42). Menurut Merriam dalam Creswell (1994:140), metode kualitatif akan memberikan asumsi bahwa penekanan perhatian ada pada proses bukannya pada hasil atau produk, dengan keterlibatan peneliti dalam kerja lapangan membuat peneliti berinteraksi dengan orang, latar, lokasi atau mencatat perilaku dalam latar yang alamiah.

3.3 Sumber Data

Sumber data adalah kata-kata atau tindakan dari orang yang diamati atau diwawancarai baik berupa tulisan atau lisan. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Informan

Informan yaitu orang yang diwawancarai atau yang memberikan keterangan mengenai seluk beluk permasalahan yang diperlukan peneliti. Untuk mencari data melalui informan hendaknya memenuhi syarat-syarat untuk dapat dijadikan sebagai informan yang jujur dan dapat dipercaya. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai informan adalah kepala bagian Akuntansi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.

2. Lokasi Penelitian

Tempat dan peristiwa dapat dijadikan sebagai sumber informasi karena dalam pengamatan harus ada kesesuaian dengan konteks dan setiap situasi sosial selalu melibatkan pelaku, tempat, dan aktivitas. Tempat dan peristiwa dimaksudkan untuk memperkuat keterangan yang diberikan informan. Lokasi sebagai sumber data penelitian ini adalah segala aktivitas yang dilaksanakan dibagian Akuntansi Keuangan dan Umum (AKU) PG.Semboro.

3. Arsip dan Dokumen

Dokumen merupakan sumber data, bukan hanya tertulis saja, tetapi juga rekaman, gambar, atau benda yang berkaitan dengan suatu aktivitas atau peristiwa tertentu. Arsip dan dokumen dalam hal ini berupa catatan tugas dan fungsi dari AKU PG. Semboro, catatan struktur organisasi, daftar pegawai.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara khusus yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian. Data sangat diperlukan dalam penelitian guna membuktikan kebenaran suatu peristiwa atau pengetahuan. Oleh karena itu suatu penelitian sangat membutuhkan data yang obyektif. Untuk mendapatkan data yang obyektif perlu diperhatikan mengenai teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai alat pengumpul atau pengambil data.

Sutrisno Hadi (1991:131) menyatakan bahwa: “Baik buruknya suatu *research* sebagian tergantung pada teknik pengumpulan datanya. Akurat dan reliabel pekerjaan *research* menggunakan teknik-teknik, prosedur-prosedur, alat-alat serta kegiatan yang dapat diandalkan”.

Adapun teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Moleong (2004:186) menyatakan bahwa “Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu” percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”. Jenis-jenis wawancara yang diungkapkan Moleong (2004:187-188) yaitu:

1. Wawancara pembicaraan informal
2. Pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara
3. Wawancara baku terbuka

Berdasarkan jenis wawancara di atas penulis menggunakan pendekatan dengan petunjuk umum wawancara, dimana sebelum melaksanakan wawancara terlebih dahulu menyusun kerangka pertanyaan yang relevan dengan permasalahan sebagai pedoman, sedang penyampaiannya kepada informan adalah bebas tetapi tetap mengarah pada maksud dari pewawancara.

2. Observasi

Observasi disebut pula dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra. Menurut Marshall dalam Soegiono (2005:64) menyatakan bahwa “Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut”.

Observasi dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung dilakukan terhadap obyek di tempat berlangsungnya kegiatan. Observasi

tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya peristiwa yang diteliti. Adapun observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi langsung dengan pengamatan langsung ke PG. Semboro Jember. Dengan observasi langsung memungkinkan peneliti untuk melihat, mengamati, serta mempelajari secara langsung keadaan tempat yang diteliti. Dengan observasi ini memudahkan peneliti mendapatkan data secara mendalam, sebab peneliti dapat menangkap fenomena-fenomena yang muncul pada saat itu.

3. Arsip dan Dokumen

Dokumen bisa beragam bentuk, dari yang tertulis sederhana sampai yang lebih lengkap dan bahkan bisa berupa benda-benda lainnya sebagai peninggalan masa lampau. Demikian pula halnya dengan arsip yang pada umumnya berupa catatan-catatan yang lebih formal bila dibandingkan dengan dokumen.

Teknik ini dilakukan untuk mencatat dan mempelajari apa yang tersurat dan tersirat dalam dokumen, laporan, peraturan dan literatur lainnya yang berhubungan dengan pengawasan dan disiplin. Misalnya absensi harian, absensi apel pagi.

4. Keabsahan Data

Data yang telah berhasil digali, dikumpulkan dan dicatat dalam kegiatan penelitian harus diusahakan kemantapan dan kebenarannya. Oleh karena itu setiap penelitian harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas data yang diperolehnya.

Menurut Patton dalam Moleong (2004:330), mengatakan bahwa triangulasi adalah pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Ada beberapa macam triangulasi data menurut Denzin dalam Moleong (2004:330) yaitu dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

1. Triangulasi sumber (data)

Triangulasi ini membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda dalam metode kualitatif.

2. Triangulasi metode

Triangulasi ini menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

3. Triangulasi penyidik

Triangulasi ini dengan jalan memanfaatkan penelitian atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Contohnya membandingkan hasil pekerjaan seorang analisis dengan analisis lainnya.

4. Triangulasi teori

Triangulasi ini berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaan dengan satu atau lebih teori tetapi hal itu dapat dilakukan, dalam hal ini dinamakan penjelasan banding.

Untuk dapat mencapai keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi metode yaitu mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda. Data yang diperoleh melalui melalui sumber, kemudian dilakukan uji keabsahan melalui triangulasi metode. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara informan yang satu dengan informan yang lain. Membandingkan hasil wawancara tersebut dengan sumber data hasil pengamatan penelitian. Akhirnya keseluruhan hasil data tersebut dibandingkan pula dengan analisis dokumen. Dengan demikian diharapkan mutu dari keseluruhan proses pengumpulan data penelitian ini menjadi valid atau absah.

3.5 Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Lexy Moleong (2004:248) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesiskannya apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Adapun tahap-tahap analisis data adalah:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan untuk mengumpulkan data dari informan secara langsung maupun dari dokumen dan arsip yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan kegiatan untuk memilah-milah data yang telah diperoleh di lapangan, dalam hal ini ditekankan pada hal-hal yang pokok dan penting yang disusun secara sistematis. Data yang direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, hal ini mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperlukan.

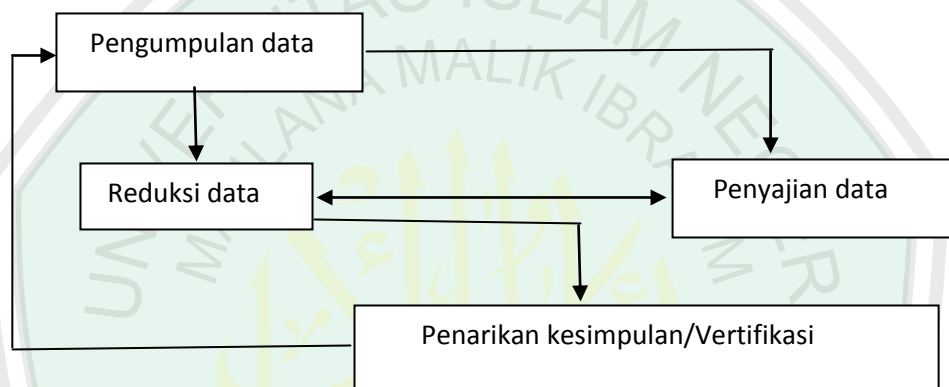
3. Penyajian Data

Penyajian data adalah suatu usaha untuk menyusun sekumpulan informasi yang telah diperoleh di lapangan, untuk kemudian data tersebut disajikan secara jelas dan sistematis sehingga akan memudahkan dalam pengambilan kesimpulan. Penyajian data ini akan membantu dalam memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang seharusnya dilakukan. Kegiatan penyajian data disamping sebagai kegiatan analisis juga merupakan kegiatan reduksi data.

4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah suatu usaha untuk menyimpulkan berbagai informasi yang telah diperoleh di lapangan. Kesimpulan yang diperoleh belum tentu sempurna kemungkinan masih ada beberapa data yang perlu diverifikasi. Kegiatan verifikasi adalah mencari data baru untuk mengutamakan kesimpulan yang telah diambil sehingga dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

Model analisis antara unsur dalam penelitian (reduksi data, sajian data, dan verifikasi data) saling berinteraksi. Tidak ada batas yang memisahkan antara unsur-unsur pada proses penelitian pada tingkat verifikasi kalau dirasakan perlu untuk memantapkan hasil penelitian atau dibutuhkan data baru sehingga dapat memantapkan kesimpulan.



Gambar 2. Skema Model Analisis Interactive
Sumber: Miles dan Huberman dalam Soetardi (2005:9)

Teknik analisis data interaktif seperti yang telah digambarkan di atas merupakan teknik analisis mengikuti pola yang bersumber pada pola yang bersumber pada pola analisis interaktif. Model analisis itu antara unsur dalam penelitian (reduksi data, sajian data, dan verifikasi data) saling berinteraksi. Tidak ada batas yang memisahkan antara unsur-unsur pada proses penelitian pada tingkat verifikasi kalau dirasakan perlu untuk memantapkan hasil penelitian atau dibutuhkan data baru sehingga dapat memantapkan kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian

Pabrik Gula (PG) Semboro berada di Desa/Kecamatan Semboro, Kabupaten Jember. Pada awalnya PG.Semboro didirikan pada tahun 1921 oleh perusahaan swasta milik Belanda yaitu H.V.A (Handels Verininging Amsterdam) yang awal produksinya memiliki kapasitas 2400 ton/hari. Pada tahun 1930 sampai dengan tahun 1932 pabrik mulai kegiatan penggilingan dengan kapasitas penuh dan luas lahan 2.103 ha. Kegiatan penggilingan sempat berhenti pada tahun 1941 – 1949 yaitu masa perang dunia II. Mulai tahun 1950 PG. Semboro diaktifkan kembali sampai dengan berakhirnya penguasaan bangsa asing pada tahun 1957 dan kemudian diambil alih oleh pemerintah Indonesia. Selanjutnya masih mengalami beberapa perubahanstatus yaitu:

1. Sejak diambil alih oleh Pemerintahan Indonesia sampai dengan tahun 1968 PG. Semboro termasuk dalam PPN Inspektorat VIII.
2. Tahun 1969 – 1975 termasuk PNP XIV.
3. Tahun 1969 – 1995 berubah status dan termasuk dalam lingkungan PT.Perkebunan XXIV – XXV (Persero yang berkedudukan di Jln. Merak No. 1 Surabaya).
4. Tanggal 14 Februari 1996 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 16 PG. Semboro tergabung dalam PT. Perkebunan Nusantara XI sampai sekarang.

Setelah mengalami beberapa kali rehabilitasi, kini PG. Semboro berkapasitas 7.000 tth. Peningkatan kapasitas dilakukan tahun 2009 sejalan dengan dicanangkannya program revitalisasi dari sebelumnya sebesar 4.500 tth. Areal perusahaan tebu sekitar 9.000 hektar, baik yang berasal dari tebu sendiri maupun rakyat. Tebudigiling mencapai 900.000 ton dan gula dihasilkan sebanyak 88.000 ton.

Pada tahun 2014, PG. Semboro merencanakan penggilingan tebu sebanyak 935.730,0 ton (tebu sendiri 165.912,0 ton dan tebu rakyat 838.140,0 ton) yang diperoleh dari areal seluas 8.285,0 ha (TS 1.600,0 ha dan TR 6.685,0 ha). Gula dihasilkandiproyeksikan mencapai 75.330,7 ton (milik PG 34.073,0 ton dan milik petani 20.510,4 ton) dan tetes 33.056,4 ton. Kapasitas PG 7.000,0 tth (tidak termasuk jam berhenti) atau 5.814,0 tth (sudah termasuk jam berhenti).

Pabrik gula Semboro terlatak pada lokasi yang sangat tepat untuk melakukan produksinya dikarenakan:

1. Berada pada daerah pedesaan yang jauh dari keramaian kota.
2. Tenaga kerja yang cukup banyak disekitar pabrik karena dekat denganpemukiman.
3. Dekat dengan sumber air dan irigasi teknis (Bondoyudo).
4. Kondisi pertanian yang cocok digunakan untuk menanam tebu sebagai bahan baku gula.

Secara administratif PG. Semboro terletak di Desa Semboro, Kecamatan Semboro, Kabupaten Jember, Propinsi Jawa Timur, tepatnya 5 km kearah selatan dari Kecamatan Tanggul. Wilayah kerja PG. Semboro berbatasan dengan:

- a. Batas Barat : Kabupaten Lumajang
- b. Batas Timur : Kabupaten Banyuwangi
- c. Batas Utara : Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Bondowoso
- d. Batas Selatan : Samudra Indonesia

Letak Geografis PG.Semboro adalah sebagai berikut:

- a. Ketinggian tempat : 50 m diatas permukaan laut
- b. Garis lintang : 18, 12°
- c. Garis bujur : 113,29°

Jam kerja yang berlaku di PG. Semboro adalah sebanyak tujuh jam sehari atau 40 jam dalam seminggu, selebihnya dari ketentuan tersebut diperhitungkan sebagai jam lembur. Berdasarkan ketentuan tersebut, jam kerja di PG. Semboro adalah:

1. Sistem kerja beregu

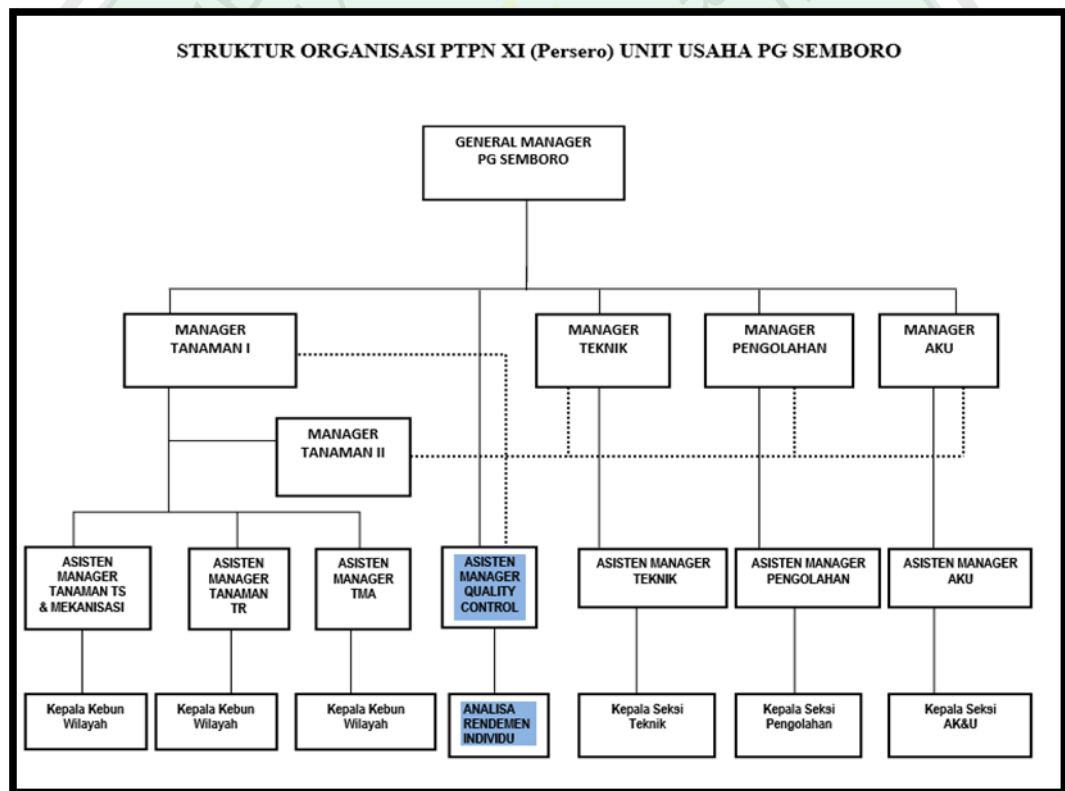
Jam kerja pada sistem beregu ini berlaku selama masa giling sedang berlangsung dan lamanya adalah delapan jam/harinya dan dibagi menjadi tiga shif yaitu:

- a. Shif pagi : jam 06.00 – 14.30 WIB
- b. Shif siang : jam 14.00 – 22.00 WIB
- c. Shif malam : jam 22.00 – 06.00 WIB

2. Sistem kerja tata beregu

Pembagian pada sistem kerja tata beregu ini berlaku diluar masa giling dengan jam kerja yang diatur sebagai berikut:

- a. Hari Senin – Kamis : jam 06.30 – 14.30 WIB
- b. Hari Jum'at : jam 06.30 – 11.00 WIB
- c. Hari Sabtu : jam 06.30 – 12.30 WIB



Gambar 3. Sumber PG. Semboro Jember. Struktur organisasi PTPN XI (Persero) unit usaha PG.Semboro

Jumlah pegawai Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro sampai dengan Januari 2016 sebanyak 42 orang dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 2. Daftar jumlah pegawai di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro

a.	Kepala AKU	1
b.	Sub. Bagian Tata Usaha	17
c.	Seksi Pengadaan	3
d.	Seksi Pembukuan	2
e.	Seksi SDM	6
f.	Seksi Sekertariat	5
g.	Seksi Gudang	5
h.	Seksi Timbangan	3
i.	Seksi Admin Hasil	5
j.	Seksi Keuangan	4

Berdasarkan jenjang pendidikan pegawai Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 3. Daftar jumlah pegawai Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro berdasarkan jenjang pendidikan

Pendidikan	PNS	Tenaga Kontrak
SD	1	1
SMP	1	-
SMA	10	9
Sarmud	-	-
S1	18	-
S2	2	-

4.1.2 Data Pelaksanaan Pengawasan

Pengawasan terhadap pegawai atau bawahan merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan pengawasan tersebut bukan hanya pencapaian kerja sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan yang dilakukan pegawainya saja namun

juga meliputi proses pelaksanaan tugas/pekerjaan dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja. Misalnya kedisiplinan kerja, loyalitas/kesetiaan, pengabdian.

Dengan adanya pengawasan yang dilakukan dengan baik maka akan diketahui sejauh mana pelaksanaan tugas dari tiap-tiap pegawai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan secara maksimal. Dengan pengawasan yang dilakukan dengan baik juga akan membantu pimpinan untuk mengetahui apakah ada kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam usaha pencapaian tujuan. Pengawasan juga untuk mengevaluasi apakah pencapaian kerja dari pegawai ada hambatan atau kegagalan. Jika ada hambatan dapat diketahui usaha untuk mengatasinya, ada usaha untuk perbaikan sehingga dapat diperoleh hasil yang lebih stabil agar tidak mengalami penurunan bahkan menuju ke arah yang lebih baik.

Adapun pelaksanaan pengawasan kerja karyawan Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro Jember sebagai berikut:

- a. Pengawasan dilakukan oleh Kepala Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.

Pengawasan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di bagian Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro secara keseluruhan dilakukan oleh Kepala Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro. Tetapi dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai dilakukan oleh Kepala Seksi sebagian atasan langsung dari tiap pegawai. Pengawasan lebih bersifat tidak langsung karena keterbatasan pimpinan yang tidak hanya mengawasi aktivitas di kantor saja namun sering keluar kota karena adanya rapat.

Tanggung jawab pelaksanaan pengawasan dari tiap Kepala Seksi terhadap pegawai tetap berada di tangan Kepala Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.

Informan II juga mengungkapkan hal yang sama pada hari 21 Januari 2016 pukul 09.20 WIB sebagai berikut: “pengawasan di sini dilakukan oleh atasan langsung, Mbak. Kepala kantor mengawasi para kasi. Di sini ada 8 bagian seperti: (1) Pengadaan, (2) Keuangan, (3) Pembukuan, (4) SDM, (5) Sekretariat, (6) Gudang, (7) Asministrasi, (8) Timbangan. Sedangkan kasi-kasi tersebutlah yang mengawasi pegawai dibawahnya. Misalnya di Seksi Keuangan ada dua pegawai. Maka kasi Keuangan hanya mengawasi dua pegawai yang ada di keuangan. Beliau selalu mengecek baik menanyakan langsung ataupun saat beliau di luar kadang melalui telpon atau sms”.

Hal senada juga diungkapkan oleh informan VIII pada wawancara tanggal 30 Januari 2016 pukul 09.45 WIB sebagai berikut: “Pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di kantor sini dilakukan oleh atasan langsung, Mbak. Pak Agus Budi Juwono. SE sebagai atasan tertinggi di kantor ini mengawasi Para Kasi sejumlah delapan orang dan satu Kepala AKU. Ya, kami-kami inilah sebagai kasi yang diawasi pimpinan. Kami sebagai Kasi tidak hanya diawasi saja namun juga mengawasi pegawai-pegawai yang ada dibawah kamu, Mbak. Di sini ada 42 pegawai, jadi kami mengawasi sebanyak 42 pegawai tersebut. Dengan mengawasi pegawai, kami juga bisa menilai kinerjanya. Apakah dia bekerja dengan baik atau *sepenake dewe* (seenaknya sendiri)”.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa pimpinan tertinggi suatu instansi lah yang bertanggung jawab penuh terhadap pengawasan pegawai. Kepala Kantor mengawasi Kepala Seksi (Kasi). Sebagai atasan langsung dari pegawai-pegawai di tiap seksinya, para Kasi inilah yang mengawasi pegawai setiap harinya. Dari apel pagi sampai habis waktu jam kerja. Bukan hanya hasil kerjanya saja yang dinilai namun perlu adanya pengawasan untuk memonitor atau mengetahui proses pencapaian hasil. Apakah telah sesuai dengan deskripsi kerjanya ataukah tidak.

- b. Pengawasan yang diterapkan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.

Adapun pengawasan yang diterapkan di kantor bagian Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro sebagai berikut:

- 1) Pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan oleh masyarakat.

Di lingkungan instansi pemerintah pengawasan yang sering digunakan adalah pengawasan melekat, fungsional dan masyarakat. Dengan adanya pengawasan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kedisiplinan kerja dari pegawai. Pegawai yang disiplin dalam bekerja akan lebih mudah dalam pengerjaan/pelaksanaan kerja secara maksimal.

Pengawasan yang diterapkan dibagian Administrasi Keuangan dan Umum (AKU), diungkapkan oleh Informan I pada hari sabtu, 19 Januari 2016 pukul 08:45 WIB sebagai berikut: “Pengawasan adalah bentuk kontrol, evaluasi kepala staf, karyawan berkaitan dengan tugas-tugas yang dilaksanakan. Sedangkan

pengawasan yang dilakukan di sini ya Mbak, berupa pengawasan melekat, fungsional, dan masyarakat. Pengawasan melekat itu seperti yang sudah saya katakan tadi, yaitu pengawasan oleh atasan langsung. Saya sebagai atasan langsung dari para Kasi. Saya mengawasi pelaksanaan kerja dari kasi-kasi tersebut sekaligus juga masalah kedisiplinannya Mbak”.

Hal yang sama mengenai penerapan pengawasan juga diungkapkan oleh Informan III pada 22 Januari 2016 pukul 10.00 WIB sebagai berikut: “Pengawasan dilakukan secara melekat oleh atasan langsung. Apakah pegawai bekerja sesuai dengan tupoksinya masing-masing”.

Pendapat dari Informan III diperkuat lagi dari Informan IV pada 25 Januari 2016 pukul 11.15 WIB sebagai berikut: “Pegawai di sini bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing. Kalau dia bekerja di bagian pengadaan berarti dia bekerja sesuai dengan tupoksi pengadaan. Kalau dia bekerja di bagian admin hasil berarti dia bekerja sesuai dengan tupoksi admin hasil dan selanjutnya. Nah, dalam pelaksanaan tupoksinya ini perlu dilakukan pengawasan. Pengawasan terhadap pelaksanaan tupoksi dilakukan secara melekat oleh atasan langsung”.

2) Pengawasan secara langsung dan tidak langsung.

Pengawasan secara langsung adalah pengawasan yang dilakukan di tempat berlangsung. Pengawasan secara tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan terhadap laporan-laporan yang dibuat. Di bagian Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro, pelaksanaan pengawasan dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan

yang dilakukan secara langsung yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung.

Pengawasan secara langsung pada karyawan Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro dilakukan dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Informan I tanggal 19 Januari 2016 pukul 09.00 WIB sebagai berikut: “Pengawasan yang saya lakukan di kantor ini berupa langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung yang saya lakukan contohnya melalui apel pagi. Meski saya tidak dapat mengikuti apel setiap hari karena sering pergi ke luar kota. Dengan melihat kehadiran pegawai dalam apel pagi dapat memberikan gambaran bagi saya mengenai tingkat kedisiplinan pegawai di kantor ini”.

Hal serupa diungkapkan oleh Informan IV pada 25 Januari 2016 pukul 10.45 WIB sebagai berikut: “Pengawasan yang dilakukan ada yang langsung maupun yang tidak langsung. Adapun yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan adalah mengamati secara langsung tingkah laku pegawai. Salah satu kegiatan apel pagi. Apakah pegawainya mengikuti apel atukah tidak. Apel pagi juga sebagai usaha mengetahui kedisiplinan waktu. Kan sudah bisa dilihat dengan jelas to Mbak, kalau dia tidak ada di apel pagi mungkin ada alasan-alasan. Bisa sakit, keperluan keluarga, tugas dinas atukah sengaja terlambat. Kemudian juga bisa dilihat waktu jam kerja, apakah dia bekerja dengan baik atau seenaknya sendiri. Saya memegang absensi harian pegawai tiap bulannya. Itu merupakan rahasia yang saya pegang sebagai Kasi. Sebagi bahan penilaian prestasi kerja”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan VI tanggal 28 Januari 2016 pukul 10.00 WIB sebagai berikut: “Begini ya Mbak, pengawasan yang dilakukan terutama untuk kedisiplinan pegawai biasanya dapat kami lakukan secara langsung dari kegiatan apel pagi yang rutin dilakukan setiap hari jam 06:30. Kalau salah satu pegawai bawahan saya tidak ada, ada alasannya to”.

Sedangkan pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung, biasanya dilakukan secara rutin, berkala dan sifatnya mendadak. Adapun yang dilakukan secara rutin adalah melalui absensi pagi. Pegawai mengisi presensi tiap harinya dan juga mewajibkan untuk meminta izin apabila meninggalkan kantor melalui Kasinya. Misalnya tugas keluar kota, sakit atau ada kepentingan lain. Pengawasan yang dilakukan berkala biasanya dari rapat koordinasi tiap minggu, para Kasi dengan Kepala kantor ataupun Kasi dengan stafnya serta melalui rapat bimbingan tiap bulan. Melalui rapat koordinasi ini dapat diketahui hasil kerja minggu lalu kemudian apa yang perlu dilakukan satu minggu yang akan datang. Rapat bimbingan biasanya dilakukan satu kali dalam satu bulan. Sedangkan pengawasan mendadak biasanya dilakukan secara mendadak tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu. Misalnya pimpinan meminta laporan hasil kerja langsung setelah kegiatan dilaksanakan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Informan VI pada tanggal 28 Januari 2016 pukul 09.30 WIB sebagai berikut: “Kalau pengawasan secara tidak langsung yang saya lakukan di sini ada beberapa cara. Misalnya begini Mbak, pengawasan yang dilakukan secara rutin ya itu melalui absensi tiap paginya. Sedangkan absensinya kesehariannya yang memegang adalah para Kasinya. Kemudian setiap hari senin

atau hari yang longgar dalam satu minggu saya beserta kasi-kasi mengadakan *brefing*. Ini lebih bersifat berkala. *Brefing* untuk membahas hasil kegiatan yang telah dilakukan seminggu lalu apa saja, kemudian apa yang akan dilakukan seminggu yang akan datang. Tidak hanya itu Mbak, selain itu membahas tentang pegawai tentu dilakukan. Apakah ada pegawai indisipliner ataukah tidak. Apakah Kasi tersebut sebagai atasan langsung masih bisa mengatasi atau tidak. Kalau sudah tidak mampu, perlu ditindaklanjuti oleh pimpinan. Tapi sampai sekarang ini belum ada kok Mbak, pegawai yang kelewat indisipliner karena kasinya sudah bisa mengatasi”.

Hal yang diungkapkan oleh informan I juga senada dengan Informan IV tanggal 19 Januari 2016 pukul 09.00 WIB sebagai berikut: “Pengawasan yang dilakukan pimpinan banyak yang secara tidak langsung Mbak. Tugas pak Kepala kan banyak tugas dinas keluar kota jadi hanya sedikit waktu untuk mengawasi pegawai secara langsung. Kalau yang bisa mengawasi langsung ya para Kasi terhadap pegawainya masing-masing. Tetapi pimpinan masih bisa mengawasi bawahan melalui data-data kegiatan pegawai. Misalnya absensi rutin tiap hari, juga laporan-laporan yang dibuat pegawai”.

3) Pengawasan yang dilakukan sebelum, selama kegiatan, dan setelah kegiatan.

Pengawasan yang dilakukan di bagian Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro juga tetap dilakukan sebelum, selama, dan setelah kegiatan dilaksanakan. Sebagaimana diungkapkan oleh Informan III tanggal 22 Januari 2016 pukul 10.00 WIB sebagai berikut: “kadang kala saya tidak dapat menghadiri

suatu undangan. Maka saya memerintahkan pegawai saya untuk mewakili. Sebelum berangkat saya beritahu dulu apa-apa yang perlu dilakukan, apa-apa yang perlu dikatakan apabila ada tugas untuk berbicara/pidato. Kemudian saat mengikuti undangan, saya juga mengecek langsung melalui telepon. Baru apa pak acaranya? Siapa saja yang datang dan lain-lain. Tidak sampai disitu saja Mbak, setelah selesai saya juga meminta laporan dari pegawai tersebut. Jadi pengawasan tetap dilakukan terus-menerus”.

Dengan berbagai penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa secara keseluruhan yang melakukan pengawasan pegawai adalah Kepala Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro dan Kepala Seksi kepada para stafnya masing-masing. Kepala Kantor tidak mengawasi secara keseluruhan pegawai namun dilaksanakan oleh atasan langsung dari tiap pegawai. Pengawasan yang berlangsung di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro meliputi tiga cara yaitu pengawasan melekat, fungsional, dan masyarakat), pengawasan secara langsung dan tidak langsung (rutin, berkala, dan mendadak). Serta pengawasan yang dilakukan sebelum, selama dan setelah kegiatan dilaksanakan.

4.1.3 Data Peran Pengawasan Pemimpin

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggung jawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana ataukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu

dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi.

Untuk dapat dirasakan manfaatnya oleh instansi/organisasi, maka pengawasan perlu disusun atau dipersiapkan terlebih dahulu sistem-sistemnya sehingga sesuai dengan situasi dan kondisi dari pegawainya maupun instansi/organisasi secara umum.

Salah satu manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya pengawasan yaitu diketahuinya tingkat kedisiplinan kerja dari pegawai. Manakah pegawai yang disiplin manakah pegawai yang kurang disiplin. Dengan adanya pengawasan maka pegawai akan terawasi seluruh aktivitas pekerjaannya, apakah telah sesuai dengan rencana ataukah tidak, apakah ada penyimpangan/kesalahan yang terjadi, sehingga tujuan dari instansi/organisasi dapat tercapai.

Adapun peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro adalah sebagai berikut:

a. Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan.

Sebuah kesalahan terjadi akibat munculnya ketidaksesuaian suatu pekerjaan/tugas yang dikerjakan dengan apa yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu untuk dapat mengetahui adanya suatu kesalahan yang timbul diperlukan suatu tindakan. Tindakan tersebut adalah adanya pengawasan.

Dengan adanya pengawasan tersebut sehingga akan lebih mudah untuk mengetahui bahkan dapat mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Maka akan lebih mudah usaha untuk mengatasinya atau memperbaikinya. Dengan lebih mudahnya untuk dilakukan tindakan perbaikan maka diharapkan kesalahan yang sana tidak terulang lagi. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Informan II tanggal 21 Januari 2016 pukul 09.20 WIB sebagai berikut: “Pengawasan di sini sangat penting Mbak untuk meningkatkan disiplin. Dengan adanya pengawasan dapat menghindari kesalahan yang mungkin terjadi sehubungan dengan tugas-tugas ketatausahaan. Amanakh pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya, maknakah yang tidak disiplin ataupun yang melakukan kesalahan. Jika diketahui lebih awal tentu akan lebih mudah untuk memperbaikinya kan Mbak”.

Informan V tanggal 26 Januari 2016 pukul 08.45 WIB juga mengungkapkan sebagai berikut: “Pengawasan itu untuk menemukan kekeliruan seawal mungkin Mbak dalam pelaksanaan tugasnya. Kalu ditemukan dalam pengawasan ini, maka akan ada tindakan perbaikannya. Sehingga diharapkan tugas atau kewajiban dalam bekerja dapat tercapai dengan maksimal”.

Dari data di atas dapat diketahui pengawasan berguna untuk mengetahui lebih awal tentang adanya kesalahan ataupun penyimpangan sedini mungkin.

b. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.

Setiap akan melakukan suatu usaha atau kegiatan haruslah membuat suatu rencana. Rencana tersebut akan menjadi pedoman bahkan standar dari setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Tanpa adanya suatu rencana, maka suatu kegiatan tidak akan memiliki tujuan atau sasaran yang jelas. Suatu pekerjaan yang tidak ditentukan rencananya menyebabkan tidak adanya pegangan bagi mereka yang melakukan pekerjaan. Dengan adanya rencana yang disusun dengan baik akan mudah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Suatu kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dibuat kadangkala ditemui adanya hambatan. Dengan adanya pengawasan akan dapat diketahui sejauh mana rencana yang telah dibuat dilaksanakan oleh pegawai, apakah telah sesuai dengan rencana dan tujuan atautkah belum, serta mengetahui hambatan yang muncul.

Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Informan IV tanggal 25 Januari 2016 pukul 10.45 WIB sebagai berikut: “Menurut saya Mbak, pengawasan itu sangat penting untuk mengetahui apakah kinerja dari pegawai sesuai dengan rencana. Apakah kerjanya itu sesuai dengan uraian kerja masing-masing. Jadi dengan adanya pengawasan ini ya Mbak pimpinan dapat mengetahui kerja dari pegawainya, jika sudah sejalan dengan rencana tentu perlu ditingkatkan untuk hasil yang lebih baik lagi, walaupun tidak sesuai rencana, apa to sebenarnya yang menjadi penyebabnya kemudian dicari jalan keluarnya”.

Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Informan V tanggal 26 Januari pukul 10.45 WIB sebagai berikut: “Pengawasan itu sangat penting sekali Mbak. Dengan adanya pengawasan yang kita lakukan, kita akan mengetahui

apakah pelaksanaan kerja telah sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Tetapi dengan adanya pengawasan yang terus kita lakukan tidak berarti kita tidak percaya pada pegawai. Pimpinan hanya memantau kerja dari pegawainya, jika ada kesulitan bisa ditanyakan kepada pimpinan. Kan kalau sekolah juga begitu Mbak, kalau tidak paham bisa tanya sama guru”.

Kedua pendapat diatas mewakili pengawasan dari sudut pandang dari pimpinan, pernyataan berikutnya dari sudut pandang pegawai yang disampaikan oleh Informan VII tanggal 29 Januari 2016 pukul 08.00 WIB sebagai berikut: “Peranan pengawasan menurut saya yaitu agar tiap pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan atau dengan kata lain pelaksanaan kerja dari pegawai tersebut sesuai dengan rencana Mbak”.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa pengawasan berperan mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan dari pegawai sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atautkah belum sesuai dengan rencana.

c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas biasa terjadi. Kesalahan tersebut bisa diakibatkan faktor manusia ataupun dari non manusia. Kesalahan tersebut kadang berupa kesalahan kecil bahkan juga bersifat besar. Apabila kesalahan-kesalahan tersebut baik yang kecil maupun besar tidak tertangani dengan baik dikhawatirkan akan mengganggu kegiatan dalam pencapaian tujuan. Oleh karena itu pengawasan diperlukan agar pimpinan tetap dapat memonitor tiap pelaksanaan kegiatan sesuai dengan jalurnya. Apabila dalam pelaksanaan pengawasan ditemukan adanya kesalahan maka dapat segera

diperbaiki agar tidak mengakibatkan kesalahan yang lebih fatal bahkan untuk mencegah munculnya kesalahan yang sama. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Informan VI tanggal 28 Januari 2016 pukul 10.00 sebagai berikut: “Kalau menurut saya, pengawasan dilakukan untuk memperbaiki adanya kesalahan yang muncul bersamaan dengan saat pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan. Pegawai kan tetap manusia biasa yang tidak terlepas dari suatu kesalahan, maka saya selalu berusaha untuk terus mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai. Bahkan diperlukan sekali untuk melihat langsung atau sekedar menanyakan langsung ke pegawai. Pegawai juga akan merasa senang karena diperhatikan pimpinan. Kalau kesalahan tersebut bisa langsung diselesaikan maka dilanjutkan kembali pekerjaan tersebut, tetapi kalau ternyata sulit ditemukan jalan keluar akan saya diskusikan dengan pimpinan saya”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Informan X tanggal 03 Februari 2016 pukul 11.00 WIB sebagai berikut: “Pimpinan saya itu Mbak, sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa”.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa pengawasan diperlukan untuk memperbaiki adanya kesalahan ataupun penyimpangan yang muncul sehubungan dengan pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

d. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Kedisiplinan kerja merupakan masalah yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya disiplin kerja akan menyebabkan pelaksanaan kerja terhambat ataupun tidak dapat diselesaikan dengan baik, sehingga tujuan organisasi akan terhambat dan sulit tercapai.

Untuk menegakkan disiplin tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam penegakan peraturan serta adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan. Hal tersebut disampaikan oleh Informan I tanggal 19 Januari 2016 pukul 08.45 WIB sebagai berikut: “Salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai adalah keteladanan pimpinan. Setiap tingkah laku dan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan. Jika pimpinan memberikan contoh yang baik sesuai antara kata dengan perbuatan maka hal tersebut akan menjadi panutan bagi pegawainya. Demikian pula sebaliknya. Misalnya saya selalu membersihkan ruangan sendiri setiap pagi, dengan begitu akan menjadi teladan bagi pegawai saya Mbak”.

Hal senada mengenai hal-hal yang mempengaruhi kedisiplinan adalah dari Informan II tanggal 21 Januari 2016 pukul 09.20 sebagai berikut: “Hal yang mempengaruhi disiplin kerja menurut pendapat saya itu adalah pengawasan dan ketegasan pimpinan Mbak. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat melihat langsung perilaku, sikap dan prestasi kerja dari pegawainya. Jika ada pegawai yang mengalami kesulitan dapat segera diberi petunjuk. Sedangkan mengenai

ketegasan pimpinan yaitu pimpinan harus bertindak tegas apabila ada pegawai yang indiscipliner. Tindakan tegas pimpinan harus sesuai dengan aturan. Pimpinan yang tegas akan lebih disegani oleh pegawainya”.

Dengan adanya pengawasan diharapkan pegawai dapat bersikap disiplin dalam bekerja. Dengan sikap disiplin yang dimilikinya akan membuat lebih mudah untuk dilakukan pengarahan dan pelaksanaan kerja bukan bekerja atas dasar ketakutan terhadap ancaman, hukuman, dan pimpinan. Diharapkan pegawai dapat bekerja atas dasar kesadaran diri yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Informan I tanggal 19 Januari 2016 pukul 10.45 WIB sebagai berikut: “Ya, pengawasan sangat penting untuk mengetahui adanya kedisiplinan kerja dari pegawai. Setiap pagi di kantor ini diadakan apel pagi. Apel pagi ini merupakan bukti kedisiplinan pegawai terhadap waktu. Waktu masuk jam kantor 06.30 dan pulang 14.30. dalam apel pagi ini pula ada absen. Siapa saja yang hadir dalam apel pagi ataupun yang tidak mengikuti apel pagi. Tapi saya pun juga sering tidak mengikuti apel pagi, itupun ada tugas dinas keluar kota. Sayapun pamit pada bawahan saya. Dengan apel pagi ini juga untuk mengetahui kebersamaan pegawai, misalnya melalui seragam. Mana yang memakai seragam sesuai dengan aturan mana yang tidak”.

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan dilakukan untuk mengetahui disiplin pegawai dari aspek kepatuhan terhadap waktu (masuk kerja dan pulang kerja) serta dari aspek kepatuhan terhadap aturan (seragam kerja).

Informan III juga mengungkapkan hal yang serupa tanggal 22 Januari 2016 pukul 09.20 sebagai berikut: “Penting sekali, Mbak. Dengan adanya pengawasan kita dapat mengetahui aspek disiplin dari pegawai. Apa yang kita perintahkan apakah dilaksanakan dengan baik ataukah tidak. Apakah ada yang kurang dalam pelaksanaan tugasnya. Apabila kurang lengkap maka perlu kita benarkan. Kan pegawai berbeda-beda karakternya, ada yang langsung mematuhi apa yang kita suruh, ada yang *kosek-kosek* (tungg dulu), bahkan ada yang tidak mengerjakan sama sekali. Sebagai pimpinan kita tidak lepas begitu saja. Kita perlu mengawasi terus bahkan yang diawasi tidak merasa diawasi”.

Dari pendapat di atas dikatakan bahwa pengawasan dilakukan untuk mengetahui kedisiplinan pegawai dari aspek kepatuhan terhadap perintah pimpinan.

4.1.4 Data Upaya Mengatasi Hambatan

Suatu masalah yang dihadapi perlu untuk dicari suatu upaya untuk mengatasinya. Demikian pula dengan hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro. Upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut antara lain:

a. Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai anpa membedakan satu sama lain.

Seorang pimpinan tidak boleh membedakan pegawai satu sama lain meskipun keduanya memiliki hubungan yang cukup baik. Hubungan yang baik ini tetap haruslah saling menghormati dan menghargai. Sebagaimana diungkapkan

oleh Informan I tanggal 19 Januari 2016 pukul 10.15 sebagai berikut: “Untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan tadi ya Mbak, sebagai pimpinan saya bersikap tegas pada setiap pegawai. Sebisa mungkin saya menghilangkan pekewuh (sungkan), kan kalau tidak ditegur malah akibatnya bisa fatal. Jadi kalau ada pegawai saya melakukan kesalahan saya langsung menegur sehingga nantinya tidak terulang lagi kesalahan yang sama”.

Hal yang serupa dikatakan oleh Informan VI tanggal 28 Januari 2016 pukul 11.20 WIB sebagai berikut: “Upaya untuk mengatasi hambatan tadi ya Mbak. Begini, meski saya seorang wanita saya harus bersikap tegas kadang malah cenderung cerewet Mbak. Gak papa Mbak, sebagai seorang wanita kita harus menunjukkan pada kaum pria bahwa wanitapun bisa memimpin. Tetapi kita tidak bisa menyalahi kodrat kalau kita dipimpin oleh seorang laki-laki. Seorang suami memimpin istrinya. Sikap cerewet itu demi kebaikan dalam tugas”.

b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.

Seorang pemimpin tidak hanya membutuhkan ketegasan saja namun faktor keteladanan juga penting. Seorang pimpinan yang tegas tidak akan ada artinya tanpa diikuti keteladanan. Atau dapat dikatakan hanya omong kosong belaka, tidak ada bukti nyata. Keteladanan dari seorang pimpinan menjadi penting karena pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan, apa yang diperintahkan oleh atasan atau pimpinan selalu diikuti. Seorang pimpinan yang selalu berbuat baik dan menaati peraturan yang ada akan menjadi panutan bagi bawahannya. Sehingga sikap dari pimpinan tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk dapat bersikap disiplin juga. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Informan I tanggal 19 Januari

2016 pukul 09.40 WIB sebagai berikut: “Pimpinan harus bisa menjadi teladan Mbak. Saya selalu berusaha untuk menjadi teladan bagi anak buah saya. Dapat saya contohkan pertama, apel pagi. Saya jam 06.15 paling terlambat 07.20 sudah berada di halaman kantor ini. Walau saya tidak menjadi pembina apel pagi sekalipun. Silahkan Mbak cek sendiri tiap pagi di sini. Kan pembina apel selalu digilir Mbak. Jadi saya bisa melihat langsung mana pegawai saya yang tepat waktu dan terlambat. Contoh kedua, bersih-bersih. Setiap hari saat masuk ruang kerja, saya *nyulak-nyulak* (bersih-bersih memakai kemoceng) untuk membersihkan meja sendiri. Kan risih to Mbak, meja kotor. Walau saya kepala kantor saya bisa membersihkan ruangan sendiri meski hanya sulak-sulak saja”.

Perkataan dari Informan I diyakini benar oleh Informan X tanggal 03 Februari 2016 pukul 09.40 sebagai berikut: “Pimpinan saya selalu memberikan teladan bagi para pegawainya Mbak. Beliau tidak pernah terlambat apel pagi. Selalu hadir dalam apel pagi, kadang juga tidak hadir itupun karena tugas keluar kota Mbak. Yang saya lihat tiap hari dari beliau itu Mbak, selalu membersihkan meja memakai sulak (kemoceng) di ruang kerjanya. Saya jadi malu Mbak, kalau tidak membersihkan meja sendiri. Beliau itu teladan yang baik”.

c. Pimpinan memberikan penghargaan (*rewards*) dan hukuman (*punishment*) kepala pegawai.

Bentuk penghargaan (*reward*) merupakan bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Bentuknya bukan hanya berupa materi atau uang namun bisa berupa ucapan terima kasih, pujian bahkan gerakan badan/tangan dapat menjadi bukti penghargaan dari pimpinan atas hasil kerja pegawai. Dengan

adanya bentuk penghargaan tersebut dapat meningkatkan kecintaan pegawai terhadap kantornya. Seperti yang diungkapkan oleh Informan III tanggal 22 Januari 2016 pukul 09.20 WIB sebagai berikut: “Kalau anak buah atau pegawai saya melakukan pekerjaannya dengan hasil memuaskan, saya sering memberikan penghargaan padanya. Misalnya dengan gerakan tangan dengan merangkul atau acungan jempol kepada pegawai tersebut. Pegawai itu akan lebih terpacu untuk bekerja dengan baik bahkan lebih baik lagi”.

Informan III diyakini benar oleh Informan VII tanggal 29 Januari 2016 pukul 10.25 sebagai berikut: “Benar Mbak, di sini ada bentuk penghargaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai. Tidak hanya ucapan terima kasih dan gerakan tangan atau badan saja Mbak. Pernah saya diajak makan oleh atasan. Seneng banget hati semenini kan Mbak. Kita sebagai pegawai kecil diajak duduk bersama untuk makan bersama dibayarin juga. Kita merasa diperhatikan sekali. Walau Cuma makan bersama dengan lauk sederhana sekalipun”.

Sementara itu hukuman (*punishment*) diberikan kepada pegawai yang melakukan suatu tindakan yang melanggar peraturan yang telah dibuat. Tindakan yang melanggar peraturan yang telah dibuat. Tindakan yang melanggar peraturan kedisiplinan disebut tindakan indiscipliner. Salah satu tindakan yang indiscipliner di kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro adalah terlambat apel pagi, tidak masuk kerja tanpa alasan/keterangan. Pegawai yang terlambat mengikuti apel pagi ataupun alpa, sebelumnya hanya dicatat terlambat atau TK (tanpa keterangan) saja tanpa adanya hukuman yang diberikan. Pimpinan hanya menegur, menanyakan alasan mengapa terlambat, mengapa tidak masuk

kerja. Pimpinan perlu menerapkan hukuman atas tindakan yang indiscipliner ini. Seperti yang diungkapkan Informan IX tanggal 02 Februari 2016 pukul 08.20 WIB sebagai berikut: “Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi tindakan yang tidak disiplin dari pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan hukuman/sanksi. Walaupun hanya kesalahan kecil seperti terlambat apel. Karena apel pagi dapat melatih kedisiplinan pegawai dari aspek waktu. Dengan pegawai disiplin tentu tidak akan ada lagi hukuman atas tindakan yang tidak disiplin”.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Informan X tanggal 03 Februari 2016 pukul 11.00 sebagai berikut: “Iya, Mbak. Perlu adanya hukuman atas pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan yang jelas atau bolos. Kan jadinya bisa kapok bolos, kasihan temannya yang kerja keras sementara dia enak-enakan tidak mengerjakan apa-apa. Ada plotnya, jelas begitu hukumannya. Jika dia melakukan kesalahan A hukumannya A, salah B hukumannya B dan seterusnya Mbak. Jadi sama rata”.

Jadi bentuk penghargaan (*reward*) diberikan kepada pegawai yang bertindak positif terutama disiplin sedangkan hukuman (*punishment*) diberikan kepada pegawai yang tidak mengikuti aturan contohnya sikap tidak disiplin.

d. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari tiap pegawainya.

Perbedaan karakter dari pegawai antara lain karakter pendiam dan banyak bicara, mudah diatur dan susah diatur, disiplin dan tidak disiplin dan sebagainya. Perbedaan karakter ini menjadi masalah apabila ada karakter yang dapat mengganggu aktivitas kerja organisasi/instansi. Misalnya indiscipliner. Ada

pegawai yang selalu tertib mengikuti apel pagi, ada yang sering terlambat bahkan tidak masuk kerja tanpa alasan atau keterangan. Tindakan indisipliner ini perlu ditangani dengan serius agar tidak mengganggu kelancaran tugas.

Penanganan dari tindakan indisipliner tentu bukanlah hal yang mudah. Perlu dilakukan pendekatan kepada tiap pegawai dengan bentuk yang sesuai. Pendekatan tersebut dilakukan sesuai dengan karakter yang dimiliki tiap pegawai. Misalnya pegawai yang berkarakter pemarah tentu tidak tepat apabila mengarahkan dengan cara kekerasan. Akan lebih baik dengan metode halus agar tidak mudah tersinggung. Berbeda dengan pegawai yang berkarakter pendiam. Pendekatan dapat dilakukan dengan berbicara *heart to heart* (hati ke hati), mungkin ada masalah keluarga atau pribadi sehingga mengganggu aktivitas kerjanya terutama kedisiplinannya. Tentu tidak akan bijaksana apabila pimpinan bertindak sewenang-wenang menghukum pegawainya tanpa tahu alasannya. Seperti yang diungkapkan oleh Informan II tanggal 21 Januari 2016 pukul 08.15 sebagai berikut: “karena perbedaan karakter pegawai tersebut, kami sebagai pimpinan perlu memahami betul karakternya. Pegawai A itu karakternya apa, si B bagaimana dan seterusnya”.

Informan III tanggal 22 Januari 2016 pukul 09.20 WIB menyambungkan hal yang serupa sebagai berikut: “Kalau masalah perbedaan karakter ini dapat ditangani dengan mengetahui perbedaannya itu sendiri. Manakah karakter yang akan membawa keuntungan atau membawa kerugian bagi kantor ini. Kalau karakternya membawa untung tentu tidak menjadi masalah namun yang

cenderung negatif perlu ditangani khusus. Misalnya sikap tidak disiplin. Tindakan apa yang cocok untuk memberikan pendekatan bagi pegawainya”.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan adalah dengan sikap tegas dan teladan pimpinan, pimpinanpun meluangkan waktu untuk mengawasi pegawai, memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) kepada pegawai, pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter pegawainya.

4.2 Pembahasan Data Hasil Penelitian

Dalam sub bab ini, peneliti menganalisis data yang berhasil dikumpulkan di lapangan dengan rumusan masalah yang selanjutnya dikaitkan dengan teori-teori yang ada yaitu tentang peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di bagian Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggung jawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana ataukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk meningkatkan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi. Pengawasan bukan mencari siapa yang salah namun apa yang salah dan bagaimana membetulkannya.

Oleh karena itu perlu diterapkan pengawasan yang baik yaitu pengawasan yang dilakukan untuk membimbing bukan untuk menghakimi pegawai bahkan

sampai melukai perasaan dari pegawai. Dalam melaksanakan pengawasan di bagian Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro tersebut ditemui permasalahan yaitu: apakah pengawasan yang dilakukan dapat meningkatkan kedisiplinan dari pegawai. Maka pihak bagian AKU selalu berusaha untuk mengatasi hambatan tersebut dengan berbagai cara agar kedisiplinan kerja dari pegawai dapat meningkat.

Berikut ini disajikan temuan studi yang dihubungkan dengan teori yang terdiri dari: peran pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro, pelaksanaan pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro, serta cara untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan sebagai berikut:

4.2.1 Pembahasan Data Pelaksanaan Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro dilakukan oleh kepala kantor/pimpinan di kantor AKU. Kemudian para kasilah yang bersentuhan langsung dengan pegawai. Pengawasan yang dilakukan di kantor ini sebagai instansi pemerintah adalah pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.

Sementara itu cara yang digunakan dalam pengawasan adalah dengan secara langsung dan tidak langsung waktu pengawasan di kantor ini dilakukan sebelum, selama dan setelah melakukan kegiatan.

Mengenai cara melaksanakan pengawasan, hal tersebut sesuai dengan teori Soelistriyo (2003:86) yang mengungkapkan macam teknik pengawasan yaitu:

a. Pengawasan langsung (*Direct Control*)

Adalah pengawasan yang dilaksanakan sendiri oleh atasan langsung, tanpa perantara.

b. Pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*)

Adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan perantara suatu alat yang berwujud laporan, baik laporan lisan maupun tertulis.

Kemudian mengenai waktu pelaksanaan pengawasan yang dilaksanakan di kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro yaitu:

a. Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai.

Pengawasan yang dilakukan dengan memberikan pengarahan dan bimbingan terlebih dahulu tentang hal-hal yang perlu dilakukan agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan kegiatannya.

b. Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan.

Pengawasan ini dilakukan dengan terus menerus selama kegiatan untuk mengantisipasi munculnya kesalahan atau penyimpangan. Apabila dalam pelaksanaan kegiatan muncul hal tersebut dapat tertangani sedini mungkin sehingga tidak akan membawa pengaruh yang lebih buruk dalam usaha pencapaian tujuan.

c. Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan dilakukan.

Pengawasan ini dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan hasil yang diperoleh selama pelaksanaan kegiatan. Apakah meningkatkan hasil yang baik ataukah kurang baik. Hasil yang baik tentu akan diusahakan

menuju ke arah yang lebih baik. Apabila hasilnya kurang baik, maka perlu diketahui hal-hal apa yang menghambat kemudian dipikirkan jalan keluar untuk mengatasinya.

Pengawasan menurut waktu pelaksanaannya ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2003: 361), dia menyatakan bahwa “ada tiga tipe dasar pengawasan” yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan (*Freedfoward Control*)

Pengawasan ini dirancang untuk mengantisipasi masalah atau penyimpangan dari suatu standar atau tujuan serta memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan concurrent

Pengawasan ini dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini sering disebut dengan pengawasan “*Ya, Tidak*”. *Screenning Control* atau “*berhenti, terus*”. Dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.

3. Pengawasan umpan balik

Pengawasan ini dikenal sebagai *past-action controls*, yang bertujuan untuk mengukur hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab dari penyimpangan atau kesalahan dicari tahu kemudian penemuan-penemuan tersebut dapat diterapkan pada kegiatan-kegiatan yang serupa di masa yang akan datang.

4.2.2 Pembahasan Data Peran Pengawasan Pemimpin

Sebagaimana yang dipaparkan dalam bab II bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggung jawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana atau tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi. Pengawasan bukan mencari siapa yang salah namun apa yang salah dan bagaimana membetulkannya. Ada beberapa pendapat yang mengungkapkan tentang pentingnya pengawasan, antara lain Djati Julitriansa dan Jhon Suprihanto (1998:101) bahwa: “Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan kesalahan-kesalahan akan terus berlangsung dan semakin membengkak. Sehingga tiba-tiba kesalahan tersebut sudah sangat berat dan sulit diatasi. Dengan demikian bukan hanya tujuan yang tidak tercapai, namun kemungkinan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar”.

Winardi (2002:379) juga mengemukakan perlunya pengawasan sebagai berikut: “Adalah wajar apabila terdapat adanya kekeliruan tertentu, kegagalan-kegagalan dan petunjuk-petunjuk yang tidak efektif sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan daripada tujuan yang ingin dicapai”.

Sedangkan menurut Handoko (2003:366), ada berbagai faktor yang membuat pengawasan diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu sebagai berikut:

- a. Perubahan lingkungan organisasi

- b. Peningkatan kompleksitas organisasi
- c. Kesalahan-kesalahan
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Sementara itu ada beberapa fungsi pengawasan yang disampaikan juga oleh para ahli, yaitu Julitriarsa (1998:102) mengungkapkan bahwa fungsi pokok dari pengawasan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan.
- b. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- c. Untuk mendinamisir organisasi/perusahaan serta segenap kegiatan manajemen lainnya.
- d. Untuk mempertebal rasa tanggung jawab.

Sedangkan Simbolon (2004:62) mengungkapkan fungsi dari pengawasan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.

- d. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan.

Dari hasil wawancara dengan para informan di kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro, secara keseluruhan berpendapat bahwa pengawasan itu memang sangat penting untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.

Berdasarkan teori yang telah disebutkan di atas maka peranan pengawasan yang ada di kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro dapat disimpulkan yaitu:

- a. Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan
- b. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.
- c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.
- d. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Mengenai peranan pengawasan tersebut di atas akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan.

Dengan adanya pengawasan akan lebih mudah untuk mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Maka akan lebih mudah usaha

untuk mengatasinya atau memperbaikinya. Dengan lebih mudahnya untuk dilakukan tindakan perbaikan maka diharapkan kesalahan yang sama tidak terulang lagi.

- b. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.

Setiap akan melakukan suatu usaha atau kegiatan haruslah membuat suatu rencana. Rencana tersebut akan menjadi pedoman bahkan standar dari setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Tanpa adanya suatu rencana, maka suatu kegiatan tidak akan memiliki tujuan atau sasaran yang jelas. Suatu pekerjaan yang tidak ditentukan sebelumnya menyebabkan tidak adanya pegangan bagi mereka yang melakukan pekerjaan. Dengan adanya rencana yang disusun dengan baik akan mudah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Suatu kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah dibuat kadangkala ada hambatan yang ditemui. Dengan adanya pengawasan akan dapat diketahui sejauh mana rencana yang telah dibuat dilaksanakan oleh pegawai, apakah telah sesuai dengan rencana serta tujuan ataukah belum.

- c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas bisa saja terjadi. Ada yang diakibatkan faktor manusia ataupun non manusia. Kesalahan tersebut kadang berupa kesalahan kecil tetapi juga bersifat besar. Apabila kesalahan-kesalahan tersebut baik yang kecil ataupun besar tidak tertangani dengan baik dikhawatirkan akan mengganggu dalam pencapaian tujuan.

Oleh karena itu pengawasan diperlukan untuk tetap dapat memonitor tiap pelaksanaan kegiatan agar tetap sesuai dengan jalurnya. Apabila dalam pelaksanaan pengawasan ditemukan adanya kesalahan maka dapat segera diperbaiki agar tidak mengakibatkan kesalahan yang lebih fatal bahkan untuk mencegah munculnya kesalahan yang sama.

- d. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Kedisiplinan kerja merupakan masalah yang sangat berpengaruh besar terhadap kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya disiplin kerja akan menyebabkan pelaksanaan kerja terhambat atau tidak dapat diselesaikan dengan baik, sehingga tujuan organisasi akan terhambat dan sulit tercapai.

Untuk menegakkan disiplin tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam penegakan peraturan. Dengan adanya pengawasan diharapkan pegawai dapat bersikap disiplin dalam bekerja. Dengan sikap disiplin yang dimilikinya akan membua lebih mudah untuk dilakukan pengarahan dan pelaksanaan kerja bukan bekerja atas dasar ketakutan terhadap ancaman, hukuman, dan pimpinan. Namun diharapkan pegawai dapat bekerja atas dasar kesadaran diri yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi.

4.2.3 Pembahasan Data Upaya Untuk Mengatasi Hambatan

Sebagaimana yang diungkapkan dalam bab II, Sujanto (1989:36) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melekat

maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL) dan efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Ada dua cara yang diperlukan yaitu:

a. Faktor intern yaitu kualitas pimpinan atau manajer

Upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan mutu pimpinan secara menyeluruh. Ini berarti pembinaan pegawai betul-betul dibenahi, antara lain dengan mewujudkan secara nyata yang dinamakan sistem karier dan sistem prestasi kerja.

b. Faktor ekstern

Upaya yang dapat dilakukan adalah membudayakan pengawasan dalam sistem administrasi dan manajemen dalam segala bidang.

Dengan adanya hambatan-hambatan tersebut, maka harus dicari cara penyelesaiannya. Berikut ini adalah cara-cara untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG.

Semboro yaitu:

a. Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain.

Seorang pimpinan tidak boleh membedakan pegawai satu sama lain meskipun keduanya mempunyai hubungan yang cukup baik. Hubungan yang baik ini tetap haruslah saling menghormati dan menghargai. Hubungan yang bersifat formal perlu dikembangkan dengan lebih baik dalam lingkungan kantor. Tetapi saat berada diluar lingkungan kantor ataupun berbicara bukan mengenai masalah kantor lebih diutamakan dengan hubungan kekeluargaan.

b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.

Keteladanan dari seorang pemimpin menjadi penting karena pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan, apa yang diperintahkan oleh atasan atau pimpinan selalu diikuti. Seorang pimpinan yang selalu berbuat baik dan menaati peraturan yang ada akan menjadi panutan bagi bawahannya. Apapun yang dilakukan oleh pimpinan akan menjadi contoh bagi pegawainya. Contoh yang baik akan membawa dampak yang positif bagi pegawai, dan sebaliknya contoh yang kurang baik dapat membawa pengaruh yang kurang baik bagi pegawai. Sehingga sikap dari pimpinan tersebut akan memengaruhi karyawan. Apabila pimpinan berperilaku disiplin baik dalam hal waktu dan taat pada peraturan akan menjadi contoh sikap disiplin bagi pegawainya.

c. Pimpinan memberikan Penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) kepada pegawai.

Bentuk penghargaan (*reward*) merupakan bentuk balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Bentuknya bukan berupa materi atau uang namun berupa ucapan terima kasih, pujian bahkan gerakan badan/tangan dapat menjadi bukti penghargaan dari pimpinan atas hasil kerja pegawai. Dengan adanya bentuk penghargaan tersebut dapat meningkatkan kecintaan pegawai terhadap kantornya. Pegawaipun merasa lebih dihargai sebagai manusia atas hasil kerjanya yang diakui.

Bentuk hukuman (*punishment*) merupakan bentuk sanksi atas tindakan yang dianggap melanggar peraturan yang ada. Hukuman tersebut diberikan atas

tindakan indisipliner yang dilakukan pegawai. Dengan adanya hukuman ini dapat memberikan pelajaran tentang kedisiplinan kepada pegawai.

d. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter pegawai.

Seorang pimpinan diharuskan mengetahui betul karakter dari tiap pegawai sehingga akan lebih mudah untuk melakukan pengarahan dan bentuk teguran yang cocok dengan karakter. Misalnya pegawai yang berkarakter pemarah tentu tidak tepat apabila mengarahkan dengan cara kekerasan. Akan lebih mudah dengan metode halus agar tidak mudah tersinggung. Pendekatan akan berbeda dengan pegawai yang berkarakter pendiam. Pendekatan dapat dilakukan dengan berbicara *heart to heart* (hati ke hati), mungkin ada masalah keluarga atau pribadi sehingga mengganggu aktivitas kerjanya terutama kedisiplinannya. Pegawai yang pendiam tidak mudah menyampaikan keluhan atau masalah apabila tidak ditanya. Tentu tidak akan bijaksana apabila pimpinan bertindak sewenang-wenang menghukum pegawainya tanpa tahu alasannya.

4.3 Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori Menurut Perspektif Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan (*control*) dalam ajaran Islam terbagi menjadi dua hal, yaitu:

1. Kontrol yang berasal dari diri sendiri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia

yakin bahwa Allah SWT yang kedua dan ketika berdua, ia yakin Allah SWT yang ketiga.

Hal ini dapat kita pahami dari surat Al-Mujadilah ayat 7 sebagai berikut:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ جَوْى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya “tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu”.

Seperti halnya pegawai, ada tidaknya pengawasan dari Kepala Kantor atau Kasi-kasi pada setiap bagian harus mempunyai kepribadian yakin kepada Allah SWT. Dalam keadaan apapun Allah SWT selalu mengawasi kita. Taqwa tidak mengenal tempat, taqwa bukan sekedar di masjid, bukan sekedar di atas sajadah, namun juga ketika beraktivitas, ketika di kantor, dan ketika melakukan berbagai aktivitas lainnya. Taqwa yang semacam inilah yang mampu menjadi kontrol yang paling efektif. Intinya bagaimana menghadirkan Allah SWT dalam kehidupan sehari-hari. Itulah yang disebut dengan kontrol yang sangat kuat yang berasal dari dalam diri bukan semata-mata dari luar.

2. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian

tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan rencana tugas, dan lain-lain.

Pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi penghargaan (*reward*). Penghargaan itu tidak harus materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian, atau bahkan promosi (baik promosi belajar maupun promosi naik pangkat atau jabatan).

Jika karyawan melakukan pekerjaan dengan berbagai kesalahan, bahkan hingga merugikan perusahaan, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi hukuman (*punishment*). Bentuk hukumannya pun macam-macam, mulai dari teguran, peringatan, skors, bahkan hingga pemecatan.

Pengawasan akan berjalan dengan baik jika masing-masing manajer berusaha memberikan contoh terbaik kepada bawahannya. Bagaimana mungkin seorang bawahannya akan baik, jika pemimpinnya tidak menjadikan diri mereka sebagai figur-figur yang patut dicontoh.

Begitupun dengan kedisiplinan kerja dalam Islam sudah dijelaskan bahwasannya penanaman disiplin didasarkan pada setiap kesadaran seseorang akan kehadiran Allah SWT. Dalam setiap aktivitas Allah SWT Yang Maha Mengetahui dengan apa yang diperbuat makhluk-Nya. Dengan demikian dalam diri seseorang akan muncul kontrol dan kesadaran pribadi, bukan kesadaran yang dipaksakan akan adanya hukuman. Seseorang tidak akan pernah bisa melaksanakan perintah Allah SWT secara baik tanpa adanya kesadaran bahwa

Allah SWT senantiasa mengawasinya. Seperti halnya tuntutan yang mengandung tentang kedisiplinan terdapat dalam Al-Qur'an surat Al-Ashr ayat 1-3 sebagai berikut:

وَالْعَصْرِ ۝ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ۝ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ۝

Artinya “Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran”.

Allah SWT memulai ayat dengan sumpah *Wal'ashr* (demi masa), sebab masa itu banyak mengandung peristiwa dan contoh yang menunjukkan kekuasaan-Nya, disamping menunjukkan betapa kebijaksanaan-Nya. Selain itu, tuntutan kepada umat manusia untuk mengisi seluruh waktunya dengan berbagai kegiatan atau amal baik dengan menggunakan semua daya yang dimilikinya. Hal ini dipahami juga bahwa pentingnya melaksanakan kedisiplinan dalam segala hal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dan dideskripsikan serta dianalisis maka dapat ditarik kesimpulan dan juga merupakan jawaban pertanyaan yang diajukan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro adalah:
 - a. Pengawasan dilakukan oleh Kepala Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.
 - b. Pengawasan yang diterapkan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.
 - 1) Pengawasan melekat.
 - 2) Pengawasan secara langsung dan tidak langsung.
 - 3) Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan, selama kegiatan, dan setelah kegiatan.
2. Peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro adalah:
 - a. Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan.

- b. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.
 - c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.
 - d. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.
3. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro adalah sebagai berikut:
- a. Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain.
 - b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.
 - c. Pimpinan memberikan penghargaan (*rewards*) dan hukuman (*punishment*) kepada pegawai.
 - d. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari tiap pegawainya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian di atas, berikut saran-saran yang peneliti ajukan :

1. Bagi Kepala Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG. Semboro.
 - a. Sebaiknya pihak pimpinan perlu memanfaatkan waktu/kesempatan khusus yang tersedia untuk melakukan bimbingan kepada pegawai. Contohnya olahraga bersama, kerja bakti.

b. Sebaiknya pimpinan memiliki form khusus untuk membantu dalam menilai pegawainya. Form ini digunakan untuk mencatat tentang tindakan disiplin dan indisiplin pegawai. Apabila melakukan tindakan positif diberikan tanda positif demikian pula sebaliknya apabila melakukan tindakan negatif (misalnya bolos kerja, terlambat apel pagi) akan diberi tanda negatif. Catatan-catatan dalam form ini juga akan membantu untuk memilih pegawai teladan.

c. Sebaiknya dibuat dan ditetapkan peraturan yang mengatur tentang kedisiplinan pegawai yang berlaku secara internal di Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG.

Semboro. Contohnya mengenai pelaksanaan apel pagi. Ada tindak lanjut tegas yang akan dilakukan oleh pimpinan apabila pegawai tidak mengikuti aturan dalam apel pagi. Ada ukuran yang jelas mengenai hukuman yang diberikan apabila pegawai melakukan tindakan tidak disiplin. Sehingga dengan adanya ukuran hukuman dapat menghindari pemberian hukuman yang berbeda terhadap kesalahan yang sama. Peraturan tersebut tetap mengacu pada PP No. 30 tahun 1980 tentang peraturan disiplin pegawai.

d. Untuk memacu prestasi pegawai, terutama aspek disiplin sebaiknya diadakan pemilihan pegawai teladan bisa dua atau tiga bulanan. Pegawai yang terpilih dapat diberikan *reward* misalnya pemasangan foto pegawai teladan di ruang depan kantor sehingga orang yang datang dapat melihatnya serta pemberian berupa materi. Dengan adanya pemilihan ini pegawai akan termotivasi untuk menjadi pegawai terbaik.

2. Bagi Pegawai Kantor Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) PG.

Semboro Hendaknya setiap pegawai ikut berpartisipasi dan mendukung semua aktivitas dalam kantor termasuk di dalamnya aktivitas pengawasan terhadap kedisiplinan kerja. Contohnya dengan lebih disiplin dalam mengikuti apel pagi, lebih disiplin dalam kehadiran setiap harinya serta lebih disiplin dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya pegawai yang disiplin tanpa terus menerus diawasi, pimpinan yang disiplin dalam mengawasi serta didukung cara pengawasan yang sesuai, akan mempermudah dalam pelaksanaan tugas serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam bidang komunikasi dan informasi.

3. Bagi peneliti lain

Walaupun penelitian ini telah dilakukan semaksimal mungkin namun tidak menutup kemungkinan masih adanya kekurangan. Peneliti lain dapat mengkaji ulang penelitian ini dengan menggunakan teknik penelitian dan variabel yang berbeda seperti prestasi kerja, produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. 2001. *Manajemen Pendidikan indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryanto, Reza. 1999. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Brown. 1998. *Dasar-dasar Manajemen*. Edisi Pertama. Bandung: Alfabeta.
- Creswell, John W. 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: SAGE Publication.
- Danuriatmaja, Herdyn. 2013. Pengaruh Pengawasan Dan Kedisiplinan Terhadap produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Effatama Borneo Abadi Di Kota Samarinda.
- Djakfar, Muhammad. 2010. *Teologi Ekonomi Membumikan Titah langit di Ranah Bisnis*. UIN-Maliki Press.
- Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro. 1998. *Manajemen Umum*. Jakarta: BPFE.
- Djoko Prakoso. 1992. *Tindak Pidana Pegawai Negeri Sipil di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Fitriani Nur Annisa. 2013. *Pengawasan Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja pegawai Negeri Sipil Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kota samarinda*.
- Hadari, Nawawi. 1994. *Ilmu Administrasi*. Jakarta: Ghalia.
- Hadi Surisno. 1991. *Metodologi Research*. Yogyakarta : UGM Press.
- Hafidhuddin, Didin. Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Handoko, T. Hani, 2003. *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kedelapanbelas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

- Heidjarachman Ranupandojo dan suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kardaman dan Udaya. 2001. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Kerlmyer, Fred N dan Pedhazur, Elazar J. 1987. *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda..* Yogyakarta : Nur Cahya.
- Koentjaraningrat. 1993. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Edisi ketiga. Jakarta: Gramedia.
- Lexy Moleong. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: UGM University Press.
- Maringan, Masry, Simbolon. 2004. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia.
- Marpaung Rio. 2013. *Pengaruh Faktor Disiplin kerja Dan Pengawasan kerja terhadap Produktivitas kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Xyz Pabrik Kelapa Sawit Abc Desa Balai Jaya Bagan Sinembah Rokan Hilir-Riau*.
- Martoyo Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Miles dan Huberman. 1994 . *Qualitative Data Analysis*. Jakarta: Ghalia.
- Muchsan. 2000. *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah dan Peradilan Tata Usaha Negara di Indonesia*. Yogyakarta : Liberty.
- Mukmin. 2002. *Kiat Meningkatkan Disiplin Kerja*. Jakarta: Gandum Mas
- Nitisemito.1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Nurdin. 2000. *Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai*. Jakarta: Gandum Mas
- Panji, Anogara. 1999. *Analisis Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prijodarminto Soegeng. 1992. *Displin Kiat Munuju Sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.

- Poerwadarminta, W.J.S. 1986. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Poerwandari, Kristi. 2007. *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP# Fakultas psikologi UI.
- Pradita Reza Wahyu. 2013. *Menelusuri Peran Dewan Pengawas Syariah dalam Pencapaian Syari'a Compliance (Studi Di Koperasi Syariah Tunas Artha Mandiri Cabang Nganjuk)*
- Puspita, Novia Dyah. 2012. *Peran Satuan Pengawasan Intern dalam Pencapaian Good University Governance Perguruan Tinggi Berstatus PK-BLU*.
- Putra Andri Eko. 2013. *Peran Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi rehional III Sumatra Selatan*.
- Rusmiati dan Ernawati. 2003. *Sumber Daya manusia (Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Siagian, Sondang P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Mnajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soelistriyo. 2003. *Buku Ajar Pengantar Manajemen Prodi Ekonomi*.
- Soetardi. 2005. *Penelitian Pendidikan II*. FKIP UNS.
- Sudarsono, Dharma Tintri dan Alfiatun Sarasati (2005) ” *Penataan Ganti-rugi ke Achive Makin Baik hasil Keuangan, “ Akuntansi dan Keuangan VIII /2006:25 -35*.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian manajemen (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Kombinasi, penelitian tindakan dan evaluasi)* Bandung: Alfa.
- Sujamto. 1989. *Aspek-aspek Pengawasan*. Jakarta: Ghalia.
- Sulistyo-Basuki. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Sutopo HB. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press
- Sutrisno, E., 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kencana Prenada Media Group, Surabaya.

Suzanne, Kathleen. 2015. *Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kecamatan Kembayan Kabupaten Sanggau.*

Tanri, Darma dan Fitria. 2013. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Food Station Tjipinang Jaya.*

Tulus Tu,u. 2007. *Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.* Bandung: Rineka Cipta.

Umar, Husein, 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Edisi Kedua, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian Pedoman Wawancara untuk Pegawai Administrasi Keuangan dan Umum (AKU)

Nama :
Hari/Tanggal wawancara :
Tempat :

➤ Wawancara Pengawasan Untuk Pemimpin

1. Pengawasan seperti apa yang Bapak terapkan?
2. Kapan pengawasan dilaksanakan? Sebelum, selama, atau sesudah?
3. Masalah apa yang sering terjadi ketika Bapak melaksanakan pengawasan?
4. Sejauh mana rencana Bapak kedepannya?
5. Seberapa besar rencana yang sudah terlaksanakan?
6. Sesering apa Bapak melakukan pengawasan?
7. Apakah Bapak memiliki waktu khusus dalam melakukan pengawasan?
8. Apakah Bapak memberikan punishment kepada pegawai yang melakukan pelanggaran?

➤ Wawancara Pengawasan Untuk Pegawai

1. Siapa yang melakukan pengawasan?
2. Pengawasan seperti apa yang diterapkan?
3. Kapan pengawasan dilaksanakan? Sebelum, selama, atau sesudah?

4. Masalah apa yang sering terjadi?
5. Sejauh mana rencana kedepannya?
6. Sesering apa pemimpin melakukan pengawasan?
7. Setegas apa pemimpin dalam mengawasi?
8. Apakah pemimpin sudah menjadi teladan yang baik?
9. Apakah pemimpin menyediakan waktu khusus untuk pengawasan?
10. Apakah ada reward ataupun punishment yang diberikan kepada pegawai?
11. Apakah pemimpin memahami karakter setiap pegawai?

➤ **Wawancara Kedisiplinan Untuk Pemimpin**

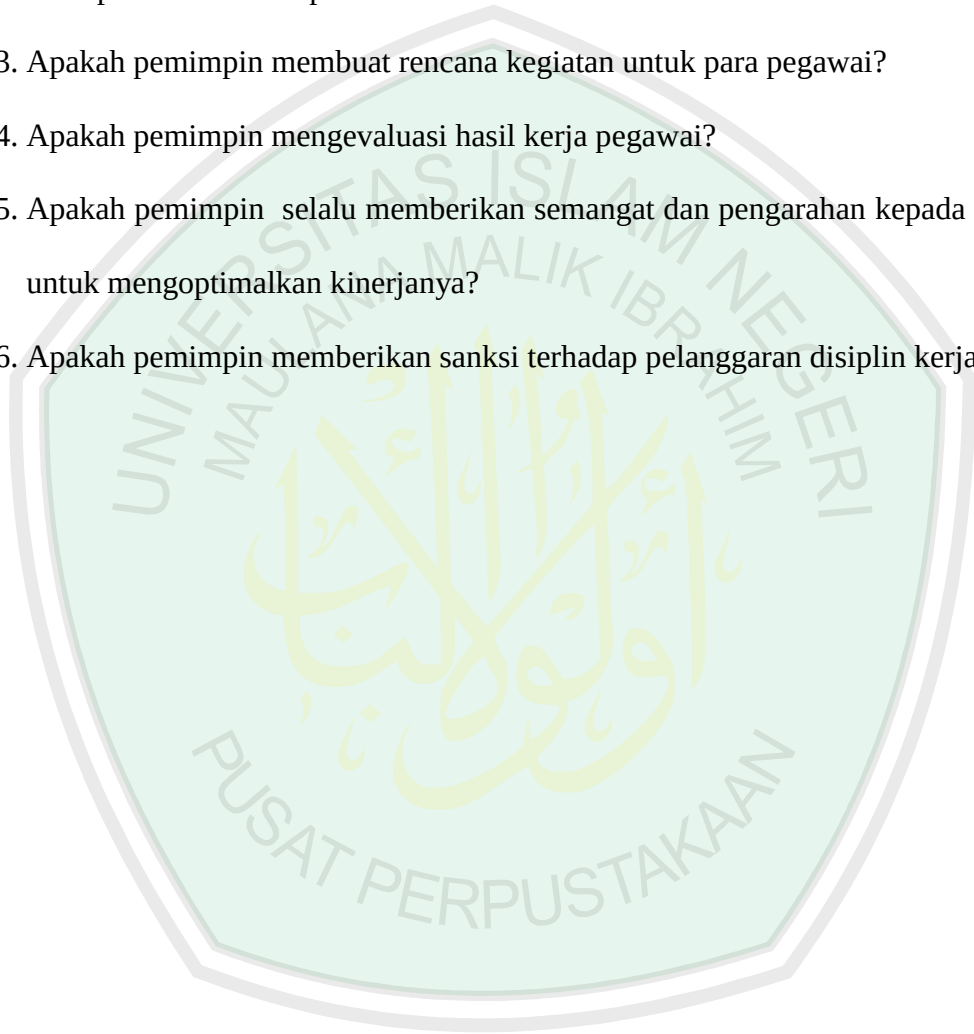
1. Bagaimana Bapak mengatur lingkungan fisik kantor?
2. Apakah ada reward yang Bapak berikan kepada pegawai yang berprestasi?
3. Bagaimanakah cara Bapak dalam mengembangkan sarana dan prasarana penunjang aktivitas kerja?
4. Bagaimana cara Bapak memberikan semangat dan pengarahan kepada pegawai?
5. Bagaimana cara Bapak dalam meningkatkan kedisiplinan?
6. Apa saja hambatan yang dihadapi Bapak sebagai motivator dalam mengoptimalkan kinerja pegawai?
7. Bagaimana respon pegawai terhadap pengaturan lingkungan fisik kantor oleh pemimpin?
8. Bagaimanakah respon pegawai saat pemimpin memberikan penghargaan kepada pegawai?

9. Apakah pelanggaran kedisiplinan sering terjadi?
10. Upaya apa saja yang dilakukan Bapak dalam mengatasi hambatan yang dihadapi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai?
11. Apakah pemimpin membuat rencana kegiatan untuk para pegawai?
12. Apakah pemimpin memberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja?

➤ **Wawancara Kedisiplinan Untuk Pegawai**

1. Bagaimana pemimpin mengatur lingkungan fisik kantor?
2. Bagaimana suasana kerja yang di ciptakan oleh pemimpin?
3. Bagaimana cara pemimpin memberikan reward kepada pegawai yang berprestasi?
4. Bagaimana cara pemimpin dalam mengembangkan sarana dan prasarana penunjang aktivitas kerja?
5. Bagaimana cara pemimpin dalam memberikan semangat dan pengarahan kepada pegawai?
6. Bagaimanakah cara pemimpin dalam meningkatkan disiplin di kantor?
7. Apa saja hambatan yang dihadapi pemimpin sebagai motivator dalam mengoptimalkan kinerja pegawai?
8. Bagaimana komunikasi yang terjadi antara pemimpin dengan pegawai?
9. Bagaimanakah sarana dan prasarana penunjang belajar menurut para pegawai sudah sesuai dengan kebutuhan di kantor?
10. Bagaimanakah respon pegawai saat pemimpin memberikan semangat dan pengarahan?

11. Sesering apakah pelanggaran kedisiplinan sering terjadi?
12. Apakah pemimpin berusaha mendekatkan diri terhadap pegawai yang berkepribadian tertutup?
13. Apakah pemimpin membuat rencana kegiatan untuk para pegawai?
14. Apakah pemimpin mengevaluasi hasil kerja pegawai?
15. Apakah pemimpin selalu memberikan semangat dan pengarahan kepada pegawai untuk mengoptimalkan kinerjanya?
16. Apakah pemimpin memberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja?



**Lampiran 2 Daftar Absensi Bulan Januari 2016 PT. Perkebunan Nusantara XI
Unit Usaha PG. Semboro Jember**

NO	Nama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	Suherman																				
2.	Iswahyuningsih																				
3.	Nuryati																				
4.	Sri Pudjiastuti																				
5.	Sri Hidayati																				
6.	Budi Utomo																				
7.	Ninis Iriani																				
8.	Yeni Wardiati																				
9.	Nurhadi																				
10.	Karyo Untung																				
11.	Suwadi																				
12.	Satiyan																				
13.	Sutikno																				
14.	Wahyu Agung																				
15.	Bambang																				
16.	Mahmud																				
17.	Misdiyanto																				
18.	Langgeng																				
19.	Fauzan																				
20.	Ngatriono																				
21.	Sri Endah																				
22.	Watilan																				
23.	Deni Yuliano																				
24.	Triyoga Nur																				
25.	Dhiena Fitria																				
26.	Fransiska																				
27.	Hariyanto																				
28.	Nani Perbawati																				
29.	Suharto																				
30.	Suyitno																				

Lampiran 3 Bukti Konsultasi

Nama : Ema Dwi Antika

NIM/ Jurusan : 12510140/ Manajemen

Pembimbing : Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag

Judul Skripsi : Peran Pengawasan Pemimpin dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Karyawan Administrasi Keuangan dan Umum (AKU) pada PT. Perkebunan Nusantara XI Unit Usaha PG. Semboro jember Tahun 2016

NO	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	11 september 2015	Penyerahan Surat Bimbingan	1.
2	17 September 2015	Pengajuan Judul	2.
3	22 Oktober 2015	Proposal	3.
4	12 November 2015	ACC Proposal	4.
5	28 Desember 2015	Seminar proposal	5.
6	7 Januari 2016	ACC BAB I, II, dan III	6.
7	10 Januari 2016	Konsultasi BAB IV	7.
8	16 Januari 2016	Konsultasi BAB V	8.
9	20 januari 2016	ACC BAB IV dan V	9.
10	22 Maret 2016	Sidang Skripsi	10.
11	4 April 2016	ACC Keseluruhan	11.

Malang, 04 April 2016
Ketua Jurusan Manajemen

Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M. Ei

NIP 19750707 200501 1 005

Lampiran 4 Dokumentasi Kegiatan





Tampak Depan Kantor Administrasi Keuangan Umum (AKU) PG. Semboro





Semboyan (Salam Proaksi) PG. Semboro



Kegiatan Rutin Berdoa Bersama Sebelum Melaksanakan Pekerjaan



Ruang Administrasi Keuangan Umum (AKU) PG. Semboro

PUSAT PERPUSTAKAAN



Foto Ruang Administrasi Keuangan Umum (AKU) PG. Semboro



Salah Satu Kegiatan Rapat Rencana Giling Tahun 2015