

**PERANAN PENGAWASAN SEBAGAI UPAYA PENDISCIPLINAN KERJA
PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN BENDOSARI
KABUPATEN SUKOHARJO
TAHUN 2009**



SKRIPSI

Oleh:
RATRI ARUM SARI
NIM K 7405098

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2009**

**PERANAN PENGAWASAN SEBAGAI UPAYA PENDISIPLINAN KERJA
PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN BENDOSARI
KABUPATEN SUKOHARJO
TAHUN 2009**

**Oleh:
RATRI ARUM SARI
NIM K 7405098**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat mendapatkan gelar Sarjana
Pendidikan Program Studi Pendidikan Ekonomi Bidang Keahlian Khusus
Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Ilmu
Pengetahuan Sosial**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU KEPENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2009
PERSETUJUAN**

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Pendidikan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Persetujuan Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Sutaryadi, M. Pd.

Dra. Tri Murwaningsih, M.

Si.

NIP. 19540526 198103 1 004

NIP. 19661202 199203 2

002

PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Pada hari :

Tanggal :

Tim Penguji Skripsi:

	Nama terang	Tanda tangan
Ketua	: Dra. C Dyah S. Indrawati, M.Pd
Sekretaris	: DR. Djoko Santoso TH, M.Pd	
	
Anggota I	: Drs. Sutaryadi, M. Pd.
Anggota II	: Dra. Tri Murwaningsih, M. Si.	
	

Disahkan oleh:

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret

Dekan,

Prof. Dr. M. Furqon H., M. Pd.

NIP. 19600727 198702 1 001

ABSTRAK

Ratri Arum Sari. PERANAN PENGAWASAN SEBAGAI UPAYA PENDISCIPLINAN KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN BENDOSARI KABUPATEN SUKOHARJO TAHUN 2009. Skripsi, Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Agustus 2009.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo, (2) Peranan pengawasan kaitannya dengan faktor kedisiplinan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo, (3) Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo, (4) Faktor yang menghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo, (5) Upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.

Bentuk penelitian yang digunakan adalah kualitatif, sedangkan metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan strategi tunggal terpancang. Sumber data yang digunakan terdiri dari informan, tempat dan peristiwa, dan dokumen. Teknik sampling yang digunakan teknik bola salju (*Snowball Sampling*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Untuk mengukur validitas data digunakan triangulasi sumber (data) dan metode. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo sebagai berikut: (a) Jenis pengawasan menurut pelaksanaannya yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat, (b) metode pengawasan yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung, (c) Waktu pengawasan sebelum dan sesudah kegiatan, (d) Sistem pengawasan inspektif atau memeriksa sendiri, (e) Proses pengawasan dengan menentukan kualitas, menilai dan memperbaiki, (f) Adanya tindaklanjut dari pengawasan. (2) Peranan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo sebagai berikut : (a) Menumbuhkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggungjawab yang dibebankan, (b) Menumbuhkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggungjawab, (c) Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi, (d) Untuk mencapai tujuan Satuan Kerja Perangkat Daerah. (3) Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan pegawai sebagai berikut: (a) Kualitas sumber daya manusia, (b) Kemampuan manajerial, (c) Motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai, (d) Intensitas komunikasi, (e) Pemberian penghargaan dan hukuman. (4) Hambatan pelaksanaan pengawasan sebagai berikut: (a) Budaya pakewuh atau sungkan, (b) Kurang tegasnya pimpinan dalam

memberikan semangat atau motivasi baik berupa *rewards* maupun *punishment* kepada pegawai, (c) Terhambatnya komunikasi, (d) Kurangnya sikap jujur dari pegawai. (5) Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan sebagai berikut : (a) Pimpinan memberikan pengertian tentang penafsiran rasa solidaritas yang positif dengan melakukan pembinaan setiap harinya, (b) Sebagai upaya memberikan motivasi pimpinan memberikan *rewards* dan *punishment* kepada pegawai, (c) Pimpinan memberikan saran yang positif jika pegawai mempunyai kekurangan, (d) Pimpinan memberikan keteladanan dengan berusaha menasehati pegawainya agar selalu bersikap jujur.

MOTTO

❖ Doa, Usaha, Iman dan Taqwa adalah kunci sukses dalam hidup manusia.

(penulis)

❖ Setiap kita menolong orang lain dengan tulus ikhlas, kita akan mendapatkan doa dan anugerah yang indah.

(penulis)

PERSEMBAHAN

Karya ini dipersembahkan kepada:

- Ibu dan ayah tercinta,
- Adikku Westria tersayang,
- Mas Isnan tercinta
- Almamater

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan YME, karena atas rahmat serta hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Selama penulisan skripsi ini mulai dari awal sampai akhir, banyak sekali pihak yang membantu hingga skripsi ini terselesaikan. Untuk itu atas segala bentuk bantuannya, disampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Dekan dan para Pembantu Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret yang telah memberikan ijin mengadakan penelitian.
2. Ketua dan Sekretaris Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial FKIP UNS yang telah memberikan ijin untuk menyusun skripsi.
3. Dra. C. Dyah S. Indrawati, M.Pd. selaku Ketua BKK PAP Pendidikan Ekonomi FKIP UNS yang telah memberikan ijin untuk menyusun skripsi.
4. Dra. Sutaryadi, M.Pd. selaku Pembimbing I yang telah dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya skripsi ini.
5. Dra. Tri Murwaningsih, M.Si. selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya dan dengan sabar membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pendidikan Ekonomi BKK PAP FKIP UNS yang telah membantu peneliti dalam pembekalan materi untuk penyusunan skripsi ini.
7. Drs. Edy Soeryanta, M.H selaku Camat Bendosari, Nanang Syarifuddin S.H. selaku Sekretaris Kecamatan Bendosari yang telah memberikan ijin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan segenap jajaran pegawai Kecamatan Bendosari yang telah membantu memberikan berbagai informasi kepada peneliti.
8. Ibu dan ayah, adikku tersayang serta Mas Isnan terima kasih atas dorongan dan doanya.
9. Teman-teman seperjuangan PAP '05: Lupin, Lian, Ika, Apris, Basuki, Deffi, Husna, Lala, Septi, Efi, Iyut, Husna, Lilis, Lis, Fanny, Ima, Dwina, Linda, Nurul, Vina, Mita, Bayu, Angga, Prima, Rangga, Mahmud, Arif, Adit, Wuri,

Panji, Fajar terima kasih atas semuanya, banyak hal yang telah kita lalui bersama dan semuanya akan menjadi kenangan yang indah.

10. Segenap penghuni kos “Andri I”, terima kasih atas kebersamaan dan dukungannya.
 11. Teman-teman PPL SMK 6 Surakarta: Panji, Arif, Septi, Vina, Husna, Eni,Erna, Heni, Lia, Dewi, Novi, Bungsu, Hevi, Dian, Endah, Apri dan Nina, terima kasih atas persahabatan dan kekompakkannya.
 12. Semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
- Semoga amal kebaikan semua pihak tersebut mendapatkan imbalan dari Tuhan YME.

Skripsi ini masih banyak kekurangan namun diharapkan skripsi ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Surakarta, Agustus
2009

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN	JUDUL.....
i	
HALAMAN	PENGAJUAN.....
ii	
HALAMAN	PERSETUJUAN.....
iii	
HALAMAN	PENGESAHAN.....
iv	
HALAMAN	ABSTRAK.....
v	
HALAMAN	MOTTO.....
vii	
HALAMAN	PERSEMBAHAN.....
viii	
KATA	PENGANTAR.....
ix	
DAFTAR	ISI.....
xi	
DAFTAR	TABEL.....
xiii	
DAFTAR	GAMBAR.....
xiv	
DAFTAR	LAMPIRAN.....
xv	
BAB I	PENDAHULUAN
	A. Latar Belakang Masalah.....

	B. Perumusan Masalah.....	5
	C. Tujuan Penelitian.....	6
	D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II	LANDASAN TEORI	
	A. Tinjauan Pustaka.....	8
	1. Tinjauan tentang Pengawasan.....	8
	2. Tinjauan tentang Disiplin Kerja.....	40
	3. Tinjauan tentang Pegawai.....	55
	B. Kerangka Berpikir.....	60
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	63
	B. Bentuk dan Strategi Penelitian.....	64
	C. Sumber Data.....	66
	D. Teknik Pengumpulan Data.....	67
	E. Teknik Pengambilan Sampel.....	70
	F. Validitas Data.....	70

	G. Analisis Data.....	71
	H. Prosedur Penelitian.....	73
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
	A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	75
	B. Deskripsi Permasalahan Penelitian.....	86
	C. Temuan Studi dihubungkan Kajian Teori.....	101
BAB V	SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	
	A. Simpulan.....	111
	B. Implikasi.....	113
	C. Saran.....	114
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	

ABSTRACT

Ratri Arum Sari. SUPERVISION ROLE AS AN EFFORT DISCIPLINING EMPLOYEES WORKING IN THE SUB-DISTRICT OF BENDOSARI, DISTRICT OF SUKOHARJO YEAR 2009. Essay, Surakarta: Faculty of Teacher Training and Education, University of Sebelas Maret, August 2009.

This study aims to determine: (1) The implementation of supervision in the District Office Bendosari, Sukoharjo, (2) Supervision role related to discipline factors in sub-district of Bendosari, Sukoharjo District, (3) factors that affect the implementation of supervision in the Sub-District Office of Bendosari, Sukoharjo District, (4) The factors that hinder the implementation of surveillance of employees in the Sub-District Office Bendosari, Sukoharjo District, (5) The efforts made in overcoming the obstacles in conducting surveillance of employees at the Sub-District Office Bendosari, Sukoharjo district.

Used forms of research is qualitative, while the method used is descriptive method with fixed single strategy. Source data used consisted of informants, places, events, and documents. The sampling technique used is a snowball technique (snowball sampling). Technique of collecting data used were interviews, direct observation, and documentation. To measure the validity of data used triangulation of data sources (data) and methods. Technique data analysis techniques using an interactive analysis model.

The results showed that the implementation of supervision in the Sub-District Office Bendosari, Sukoharjo District as follows: (a) Type of supervision according to its executive is, attached control, functional control, communities control, (b) the supervision method is direct and indirect control, (c) Time of supervision before and after the activity, (d) Inspective monitoring system, or check their own, (e) The monitoring process with to determine the quality, assess and repair, (f) The follow-up of oversight (monitoring). (2) The role of supervision in the Sub-District Office of Bendosari, Sukoharjo as follows: (a) Raising performance of staff in completing the responsibilities imposed, (b) Raising discipline employees in referring to the implementation of work appropriate responsibilities, (c) To correct errors that occur, (d) To achieve the regional work units. (3) factors that affecting the implementation of staff supervision as follows: (a) the quality of human resources, (b) managerial ability, (c) motivation to be leaders of the employees, (d) The intensity of Communications, (e) Providing rewards and punishments. (4) resistance monitoring the implementation of the following: (a) Ashamed or embarrassment culture, (b) Less specifically provide leadership in both the spirit or the motivation of rewards and punishment to the employees, (c) communication inhibition, (d) Lack of impartiality of employees, (5) The efforts to overcome obstacles as follows: (a) The Chairman gave an understanding of the interpretation of a positive sense of solidarity with to provide guidance every day, (b) in an effort to motivate the leadership to give rewards and punishment to the employees, (c)

Leadership positive suggestions if employees have a shortage, (d) provides exemplary leadership by trying to advise employees to always be honest.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Peradaban manusia semakin berkembang setiap waktunya. Manusia sebagai makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri dalam kehidupan bermasyarakat. Seiring dengan peradabannya yang semakin berkembang dan kebutuhan akan hidup bersama dengan manusia yang lainnya, maka manusia terdorong untuk memiliki suatu perkumpulan. Perkumpulan tersebut sebagai suatu tempat berbagai kegiatan manusia dalam rangka mencapai tujuan.

Hakekatnya suatu organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hubungan antara manusia dan organisasi sangatlah erat, manusia dalam memenuhi kebutuhannya memerlukan organisasi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan hidupnya. Oleh karena itu organisasi ini dalam proses kegiatan melibatkan sumber daya manusia. Sebagai contohnya manusia memerlukan sekolah, perkumpulan olahraga, perkumpulan agama dan perkumpulan musik. Sedangkan organisasi memerlukan manusia sebagai faktor penggerak. Kegiatan organisasi tidak akan terlepas dari faktor manusia. Faktor hidup dan matinya organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada keterlibatan dan keaktifan manusia. Manusia adalah yang menggerakkan dan yang membuat sumber daya lainnya bergerak.

Dalam kehidupan organisasi, faktor manusia (sumber daya manusia) memegang peranan yang sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, dikarenakan sumber daya manusia sebagai pelaksana setiap kegiatan organisasi. Meskipun fasilitas lengkap dan

teknologi serta biaya tersedia besar, namun tanpa ada manusia yang mampu memanfaatkan sebaik-baiknya dan memeliharanya, sarana dan fasilitasnya tersebut tidak akan berguna, sehingga tujuan organisasi tidak tercapai.

Setiap individu akan membawa keinginan, harapan, dan cita-citanya ke dalam organisasi. Keinginan, harapan dan cita-cita masing-masing anggota organisasi akan terwujud dalam perilaku kerja mereka. Berbagai peraturan yang dibuat oleh organisasi baik yang tertulis maupun tidak, dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kedisiplinan kerja dikalangan pegawai dalam organisasi, karena disiplin pegawai tidak datang sendirinya dari dalam diri pegawai yang bersangkutan.

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.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, agar tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat tercapai, maka pegawai perlu diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga diharapkan pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan yang telah ditetapkan dan tidak menyimpang dari ketentuan atau peraturan yang telah dibuat. Untuk tetap dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pegawainya agar tidak menyimpang dari ketentuan atau peraturan diperlukan adanya suatu tindakan nyata yang disebut dengan pengawasan.

Menurut Manullang (2005:171) menyatakan bahwa fungsi kelima dari seorang pimpinan adalah pengawasan. Fungsi ini merupakan fungsi yang terakhir, setelah fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisir, menyusun tenaga kerja dan memberi perintah. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan

yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai cita-cita yaitu kepada tujuan yang telah direncanakan. Para ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang berbeda-beda seperti yang diungkapkan GR Terry yang dikutip oleh Sulistriyo (2003:38) merumuskan fungsi manajemen menjadi empat yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. Demikian pula dengan Henry Fayol yang dikutip oleh Sulistriyo (2003:39) merumuskan fungsi manajemen menjadi lima yaitu *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating dan Controlling*. Fungsi- fungsi manajemen dapat dijabarkan antara lain, perencanaan dibutuhkan untuk memberikan arah kepada organisasi guna menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dibutuhkan untuk merancang bentuk organisasi yang sesuai dengan tujuan dan rencana yang ditetapkan. Kemudian pegawai perlu diarahkan untuk dapat melaksanakan apa yang harus mereka lakukan. Untuk dapat berjalan sesuai rencana perlu adanya pengawasan yang dilakukan dengan teratur.

Sebaik apapun rencana, bentuk organisasi, personil yang handal yang mampu melaksanakan apa yang menjadi tugasnya namun faktor pengawasan tetap memiliki peran yang sangat penting. Pengawasan dapat bersifat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi kembali.

Pengawasan yang dilakukan atasan secara terus menerus selain diharapkan dapat mencegah terjadinya penyimpangan juga membudayakan ketaatan pegawai secara sadar dan penuh tanggung jawab dan tanpa adanya paksaan sehingga penyimpangan atau pelanggaran bisa diketahui sedini mungkin dan dapat diambil tindakan secara cepat dan tepat. Adanya tindakan pengawasan akan membantu pimpinan dalam mengatur pekerjaan yang direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut sesuai dengan rencana. Dengan pengawasan yang baik akan meningkatkan disiplin kerja, sebab dalam

organisasi apapun disiplin kerja merupakan hal yang tidak dapat ditinggalkan, faktor ini sangat penting dalam meraih hasil yang diinginkan.

Disiplin harus senantiasa ditegakkan dalam organisasi karena disiplin dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi apapun faktor kedisiplinan kerja merupakan hal yang tidak dapat ditinggalkan, karena faktor ini sangat penting dalam meraih hasil yang diinginkan. Dengan adanya disiplin kerja dari orang-orang yang tergabung dalam organisasi akan tercipta keseimbangan antara tingkah laku dengan hasil ingin dicapai. Untuk memperoleh kedisiplinan yang baik, pimpinan harus memberikan bimbingan yang nyata dan terus-menerus dalam rangka pelaksanaan tata tertib yang jelas dan tegas.

Meskipun sudah ada aturan dan sanksi bagi yang melakukan pelanggaran pasti ada beberapa pegawai yang gagal mentaati peraturan tersebut dengan alasan yang bermacam-macam, karena manusia mempunyai keterbatasan kemampuan dan mungkin kurang memahami pekerjaan yang harus dikerjakan. Untuk mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan atau pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan yang ditetapkan maka perlu diadakannya pengawasan oleh atasan.

Disiplin pegawai dapat ditingkatkan apabila pegawai dalam kedudukannya sebagai anggota organisasi mampu melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya serta mendapatkan hak sehingga ada keseimbangan antara pencapaian tujuan perusahaan dengan tujuan pribadi anggota organisasi. Manajer sebagai pimpinan harus mampu untuk memadukan antara keinginan pegawai dengan tujuan perusahaan agar pegawai tidak hanya mampu bekerja tetapi juga mau bekerja sama dengan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Karena seseorang memasuki perusahaan atau organisasi didorong pemuasan tujuan pribadi, sehingga disiplin dapat dipakai sebagai salah satu cara merangsang orang-orang agar bersedia melaksanakan tugas dengan lebih baik dan tujuan organisasi dapat terealisasi dengan baik. Dengan demikian disiplin kerja

dari orang-orang yang bergabung dalam organisasi atau perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara tingkah laku dan hasil yang dicapai.

Dalam proses pengawasan dan usaha untuk meningkatkan disiplin kerja dari masing-masing pegawai dalam perusahaan swasta maupun instansi pemerintah tentu terdapat sejumlah kelemahan-kelemahan yang dapat kita sebut dengan hambatan, tantangan dan rintangan yang selalu datang. Oleh karena itu, manajer selaku pimpinan yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proses kegiatan yang terdapat dalam perusahaan yang dalam hal ini menyangkut pengawasan agar dapat berjalan sesuai yang semestinya. Mengatasi masalah-masalah yang dapat menyebabkan faktor penghambat jalannya pengawasan dan usaha meningkatkan kedisiplinan pegawai yang akan diterapkan guna mencapai tujuan dari perusahaan.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, penulis tertarik meneliti tentang permasalahan di atas yaitu **”PERANAN PENGAWASAN SEBAGAI UPAYA PENDISIPLINAN KERJA PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN BENDOSARI KABUPATEN SUKOHARJO”**.

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka perumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

Dalam suatu penelitian agar masalah dapat terjawab dengan baik, maka masalah tersebut harus dirumuskan dengan jelas, seperti dikemukakan oleh Sugiyono (2005:31) “Rumusan masalah adalah pertanyaan penelitian yang disusun berdasarkan masalah yang harus dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data”.

Maka dapat diberikan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari?

2. Bagaimana peranan pengawasan kaitannya dengan faktor kedisiplinan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo?
3. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo?
4. Faktor-faktor apa yang menghambat pelaksanaan pengawasan pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo?
5. Bagaimana upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo?

C. TUJUAN PENELITIAN

Setiap jenis pekerjaan apapun bentuk dan jenisnya sudah pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Demikian pula dengan penelitian ini, peneliti merumuskan dalam beberapa tujuan yang ingin dicapai. Untuk memberi kejelasan tentang pengertian tujuan penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

Setiap penelitian mempunyai tujuan yang merupakan jawaban atas masalah yang telah dirumuskan dalam kalimat pernyataan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.
2. Untuk mengetahui peranan pengawasan kaitannya dengan faktor kedisiplinan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.
3. Untuk mengetahui adanya faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.
4. Untuk mengetahui faktor yang menghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.

5. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian penting karena menghasilkan informasi yang rinci, akurat serta aktual yang memberikan manfaat dalam menjawab permasalahan penelitian baik secara teoritis maupun praktis.

Dalam penelitian ini terdapat dua manfaat yang dapat diperoleh. Manfaat yang pertama adalah manfaat teoritis, manfaat ini dimaksudkan sebagai langkah pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan teori, sedangkan manfaat yang kedua adalah manfaat praktis, yaitu pemecahan permasalahan secara nyata.

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan khasanah ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang ilmu manajemen.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi pimpinan Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.
Untuk memberi masukan dalam mengambil keputusan dan menumbuhkan, serta meningkatkan efektivitas kerja pegawai ditinjau dari adanya pendisiplinan kerja pegawai.
 - b. Bagi peneliti sangat berguna dalam usaha memahami permasalahan pengembangan sumber daya manusia dalam bidang pendisiplinan kerja yang dihadapi dunia kerja pada umumnya dan pada perusahaan khususnya.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Dalam suatu penelitian ilmiah, teori merupakan langkah awal dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi, karena dalam teori yang diperoleh adalah informasi atau keterangan yang bersangkutan dengan variabel yang diukur. Seperti yang diungkapkan Hoy dan Miskel dalam buku Sugiyono (2005:43) mengemukakan teori didefinisikan sebagai berikut “ teori adalah seperangkat konsep, asumsi dan generalisasi yang dapat digunakan untuk mengungkapkan dan menjelaskan perilaku dalam berbagai organisasi”. Selain itu teori juga diperlukan untuk mengetahui sejauh mana terdapat kesimpulan dan generalisasi yang telah dibuat.

Sedangkan Snelbecker dalam Lexy Moleong (2007:57) mendefinisikan, “ Teori sebagai seperangkat proporsi yang terintegrasi secara sintaksis yaitu mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis satu dengan yang lainnya dengan data atas dasar yang dapat diamati dan berfungsi sebagai wahana untuk meramalkan dan menjelaskan fenomena yang diamati”.

Dengan membaca pendapat ahli tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa teori merupakan buah pemikiran dari seseorang yang diungkapkan sebagai suatu penjelasan mengenai suatu kenyataan yang akan dijadikan sebagai suatu keterangan.

1. Tinjauan Tentang Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Dalam suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, organisasi tersebut akan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan. Sebagai contoh, dalam suatu perusahaan pastilah memerlukan

komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu sama lain. Antara lain manusia, bahan material, modal dan teknologi. Komponen-komponen tersebut saling mendukung dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan sering ditemukan permasalahan yang akan menghambat pencapaian tujuan. Oleh karena itu, untuk menjamin suatu pekerjaan tetap sesuai dengan rencana dan tidak melenceng atau menyimpang dari tujuannya diperlukan suatu kegiatan yang disebut dengan pengawasan.

Seperti yang diungkapkan oleh M Manullang (2005:173) yang mendefinisikan pengawasan sebagai berikut “ pengawasan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

T Hani Handoko (2003: 359) mengemukakan pengawasan adalah “Proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Sedangkan Djati Julitriarsa (1998: 101) mengungkapkan “Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, begitu pula menjaga pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggung jawabnya berada dalam keadaan yang sesuai rencana atau tidak.

B. Pentingnya Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan, serta menjaga agar pelaksanaan

tidak berbeda dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Namun sebaliknya, sebaik apapun rencana yang telah ditetapkan akan tidak berarti apa-apa bila tanpa adanya pengawasan. Oleh sebab itu perencanaan dan pengawasan memiliki hubungan yang sangat erat. Disebutkan oleh H. Koontz dan C.O. Donnell bahwa antara perencanaan dan pengawasan ibarat seperti kedua sisi mata uang yang sama. Demikian pula pendapat yang disampaikan oleh Djati Julitriarsa dan John 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”.

Menurut T. Hani Handoko (2003:366) ada beberapa faktor yang membuat pengawasan diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor itu adalah:

1. Perubahan lingkungan organisasi.
Berbagai perubahan lingkungan organisasi terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, dan adanya peraturan pemerintah baru. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi.
2. Peningkatan kompleksitas organisasi.
Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan berhati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin kualitas dan profitabilitas tetap terjaga. Di samping itu organisasi sekarang lebih banyak corak desentralisasi, dengan banyak agen atau cabang penjualan dan pemasaran, pabrik yang terpisah secara geografis atau fasilitas penelitian yang terpisah tetap saja memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan.
3. Kesalahan-kesalahan.
Banyak anggota organisasi yang melakukan kesalahan, misalnya memesan barang atau komponen yang salah, masalah diagnosa yang tidak tepat. Dengan pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.
4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.
Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab dari atasan tersebut tidak akan berkurang. Satu-

satunya manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplimentasikan sistem pengawasan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pentingnya pengawasan merupakan kegiatan untuk mengatasi penyimpangan-penyimpangan yang tidak diharapkan, mengatasi perubahan yang terdapat di sekitar organisasi, berupaya untuk meningkatkan kompleksitas dalam organisasi seiring dengan adanya perubahan-perubahan yang terjadi serta sebagai sarana untuk mendelegasikan wewenang kepada bawahan.

Sedangkan Moekijat (1990:154) mengungkapkan bahwa peranan pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Ikut serta dalam berbagai kegiatan.
Pengawas paling bawah dapat mengawasi sedikit atau banyak orang bawahan, sebagian besar bergantung kepada jenis pekerjaan untuk mana unitnya bertanggung jawab.
2. Memberi pelayanan sebagai alat penghubung.
Suatu kesadaran akan jabatan pengawas dalam struktur organisasi juga penting untuk mengetahui kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi kemampuan pengawas untuk berfungsi secara efektif. Pengawas dilukiskan sebagai penghubung yang berurusan dengan dua kelompok dalam organisasi, yaitu pengawas sebagai atasan dalam suatu kelompok dan seorang bawahan dalam kelompok yang lain.
3. Memotivasi dan mengawasi pekerjaan pegawai.
Fungsi yang paling penting yang dilakukan oleh pengawas adalah fungsi memotivasi dan mengawasi pekerjaan pegawai. Pengawas mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang-perangsang yang memotivasi pegawai mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan untuk pekerjaan-pekerjaan mereka dan untuk departemen.
4. Mengembangkan peran serta pegawai.
Peranan pengawas yang penting lainnya adalah memberikan pengalaman kepada pegawai-pegawai, ikut serta dalam pengambilan keputusan. Seorang pengawas belajar belajar mempercayai kelompok dan mengetahui bahwa hal ini juga dapat menghasilkan keputusan yang baik, oleh karena itu, mereka membiarkan kelompok ikut serta dalam keputusan-keputusan tentang masalah-masalah yang penting.
5. Memudahkan penyesuaian pegawai.
Sejak pegawai-pegawai diterima sampai mereka keluar atau dikeluarkan, sebagian besar kehidupan mereka dipengaruhi oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur kepegawaian, oleh pengawas-pengawas mereka dan oleh hubungan-hubungan mereka dengan teman-teman pegawainya. Semua pengaruh ini

bersamaan dengan pengalaman hidup yang lampau dan sekarang, menentukan hakikat penyesuaian mereka baik dengan pekerjaan maupun dengan bidang-bidang kehidupan mereka sehari-hari.

Kesimpulannya, peranan pengawasan antara lain memberikan kesempatan kepada bawahan ambil bagian dalam setiap kegiatan organisasi, membuktikan bahwa pengawas merupakan sebagai penghubung yang baik antara atasan dengan bawahan, pengawasan meningkatkan motivasi kepada bawahan, mengembang peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan dan memudahkan bawahan menyesuaikan diri dalam menghadapi tanggung jawabnya.

Di samping itu Malayu Hasibuan (2003:196) mengemukakan bahwa “Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan bawahan di organisasi. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja bawahan. Dengan pengawasan melekat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja dari bawahan”. Sebagai contohnya, atasan harus selalu hadir di tempat kerja, agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan perbuatan demikian, kedisiplinan bawahan tumbuh karena mendapatkan perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan serta pengawasan langsung dari atasan.

b. Jenis Pengawasan

Pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa macam tergantung dari mana pengawasan tersebut ditinjau. Berbagai macam pendapat tentang jenis-jenis pengawasan, terutama karena perbedaan sudut pandangan atau dasar perbedaan jenis-jenis pengawasan. Menurut Manullang (2005:176) ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan yakni :

1. Waktu Pengawasan
 - a. Pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya kesalahan-kesalahan.
 - b. Pengawasan represif dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, diukur dari hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan lebih dulu.

2. Obyek Pengawasan
 - a. Produksi. Pengawasan ditujukan terhadap kuantitas hasil produksi, kualitas dan likuiditas perusahaan. Misalnya untuk mengetahui apakah jumlah produksi sudah memenuhi target dan sesuai dengan kualitas pasaran.
 - b. Keuangan. Pengawasan ditujukan untuk mengetahui bidang keuangan seperti pada pemasukan dan pengeluaran keuangan perusahaan. Untuk mengetahui biaya produksi, biaya operasi yang akan digunakan serta mengetahui jumlah kisaran laba atau rugi dari perusahaan.
 - c. Waktu. Pengawasan untuk menentukan apakah dalam menghasilkan sesuatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan. Waktu tersebut harus ditentukan karena mempengaruhi kualitas kinerja pegawai dalam perusahaan, apakah sesuai dengan rencana karena mengejar pasaran produk di pasar internasional dan nasional.
 - d. Manusia dengan kegiatan-kegiatannya. Pengawasan di bidang manusia, apakah kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manual. Apakah manusia mengalami kesulitan-kesulitan dalam menjalankan kegiatan perusahaan.
3. Subyek Pengawasan
 - a. Pengawasan intern dimaksudkan pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan.
 - b. Pengawasan ekstern dimaksudkan yang melakukan pengawasan adalah orang-orang diluar organisasi yang bersangkutan.
4. Cara mengumpulkan fakta guna pengawasan adalah:
 - a. Personal observation adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan ini mengandung segi kelemahan, memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamati secara keras dan kuat sekali.
 - b. Oral report adalah pengawasan dilakukan dengan cara mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Dengan cara ini kedua belah pihak aktif dan dapat mempercepat hubungan pejabat karena adanya kontak wawancara antara mereka
 - c. Written report merupakan suatu pertanggung jawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasan kepadanya.
 - d. Control by exception adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi, pengawasan ini hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

Hadari Nawawi (1995: 24) membagi tentang pelaksanaan pengawasan di dalam administrasi atau manajemen Negara atau pemerintahan sebagai berikut :

1. Pengawasan fungsional
Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang ditugaskan melakukan pengawasan seperti BPKP, Irjenbang, Irjen Departemen dan aparat pengawasan fungsional lainnya di Lembaga Pemerintahan Non Departemen atau instansi pemerintah lainnya.
2. Pengawasan politik
Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat.
3. Pengawasan yang dilakukan BPK.
4. Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya.
5. Pengawasan melekat

Menurut pendapat dari Hadari Nawawi (1995:8) yang mengungkapkan bahwa “Pengawasan Melekat (WASKAT) adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap fungsi komponen untuk mewujudkan kerja di lingkungan masing-masing, agar secara terus-menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya”.

Pengawasan melekat sebagai salah satu kegiatan pengawasan atau kontrol merupakan tanggung jawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen atau administrasi yang efektif dan efisien di lingkungan sebuah organisasi atau unit kerja masing-masing, baik di bidang pemerintahan maupun swasta. Fungsi pengawasan dalam arti waskat dapat dilakukan setiap saat, baik selama proses administrasi berlangsung maupun berakhir. Peningkatan fungsi pengawasan melekat di lingkungan aparatur pemerintah bertolak dari motivasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Waskat memungkinkan kontrol dilaksanakan sedini mungkin untuk mencegah terjadinya kekeliruan dan penyimpangan serta dapat diambil suatu kegiatan atau langkah-langkah untuk mengatasinya. Berikut ini komponen-komponen yang diperlukan dalam pengawasan melekat seperti yang diungkapkan Hadari Nawawi (1995:8) antara lain:

1. Struktur organisasi
Struktur organisasi yang menempatkan pemimpin sehingga harus terus-menerus dipantau, diperiksa dan dievaluasi. Struktur organisasi

yang baik memungkinkan pembagian tugas dan tanggung jawab secara jelas dan berjenjang. Pengawasan melekat sebagai fungsi manajemen harus dilakukan secara berjenjang oleh setiap atasan langsung terhadap tingkat efisiensi dan efektivitas struktur organisasi untuk terwujudnya volume kerja secara maksimal, dengan kata lain pengawasan melekat menjadi volume kerja setiap pimpinan karena adanya struktur organisasi.

2. Kebijakanaksanaan

Kebijakanaksanaan-kebijaksanaan yang dilandasi wewenang yang dimiliki setiap pimpinan organisasi sesuai dengan jenjangnya masing-masing. Kebijakanaksanaan yang baik dari seorang pimpinan tidak akan bertentangan dengan kebijakanaksanaan yang lebih tinggi. Dalam kondisi itu berarti dalam pembuatan kebijakanaksanaan secara otomatis memikulkan beban untuk mengawasi pelaksanaannya.

3. Prosedur Kerja

Prosedur kerja yang digunakan oleh setiap pemimpin dalam mengatur mekanisme pembagian dan penyampaian tugas serta tanggung jawab dalam melaksanakan volume dan beban kerja organisasi masing-masing. Prosedur kerja yang jelas dan efektif akan dapat mengurangi terjadinya kekeliruan dan kecurangan dalam kerja yang secara otomatis terdapat fungsi pengawasan melekat, karena pemimpin harus memantau, memeriksa dan mengevaluasi agar dalam pelaksanaan pekerjaan tidak menyimpang dari prosedur kerja yang ditetapkan.

4. Perencanaan Kerja

Sebagai keputusan tentang prioritas jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan dan karenanya memerlukan penyediaan dananya sebagai wewenang setiap pimpinan. Perencanaan memuat program-program operasional yang diatur standar penyediaan dananya, sesuai dengan volume atau target yang akan dicapai. Dalam penyusunan rencana kerja, pengawasan melekat menuntut pimpinan untuk mampu menetapkan prioritas jenis pekerjaan yang tidak boleh menyimpang dari tujuan.

5. Pencatatan dan Pelaporan Hasil Pekerjaan

Didasarkan pada volume dan beban kerja dari setiap pimpinan. Pencatatan dan pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan untuk memantau program-program yang sudah dan belum terlaksana, kendala-kendalanya dan kewajiban menyampaikannya pada pimpinan. Pengawasan melekat secara otomatis dilakukan terutama untuk memantau, memeriksa dan mengevaluasi kesesuaian dengan keadaan yang sebenarnya. Pengawasan melekat dilakukan pula terhadap kejujuran dengan tidak saja menyampaikan tentang keberhasilan dan hal-hal yang baik saja dari pelaksanaan pekerjaan.

6. Pembinaan Personil

Sebagai tugas dan tanggung jawab setiap pimpinan dalam meningkatkan kemampuan, disiplin, loyalitas, pengabdian, semangat

kerja dan lain-lain dalam melaksanakan pekerjaan. Pembinaan dan pengendalian personil bermaksud untuk menempatkan personil sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dalam kegiatan ini pengawasan melekat yang bermaksud untuk mengetahui dan memisahkan personil yang berkualitas baik dari yang berkualitas rendah dalam bekerja.

Kesimpulannya sarana pengawasan melekat yaitu pimpinan melakukan kegiatan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi pada struktur organisasi, kebijakan, prosedur kerja, perencanaan kerja, pencatatan dan pelaporan serta pembinaan personil. Kegiatan yang harus dilakukan tersebut diharapkan mampu mengatasi segala hambatan-hambatan yang terjadi.

T Hani Handoko membagi tiga jenis pengawasan (2003: 361) yang menyatakan bahwa, "ada tiga tipe dasar pengawasan", yaitu:

1. Pengawasan Pendahuluan
2. Pengawasan Concurrent
3. Pengawasan Umpan Balik

Berikut ini penjelasan dari pendapat Hani Handoko :

1. Pengawasan Pendahuluan

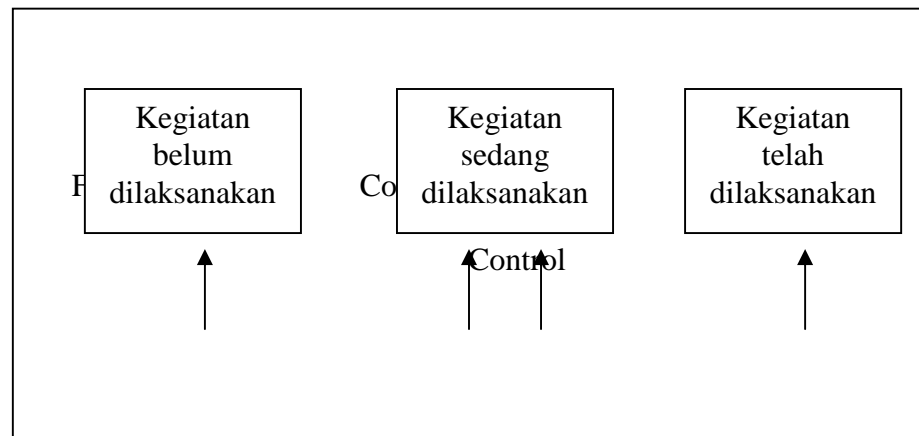
Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

2. Pengawasan Concurrent

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini, sering disebut pengawasan "Ya-Tidak", atau "berhenti-terus", dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung.

3. Pengawasan Umpan Balik

Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai past-action controls, mengukur hasil-hasil dari satu kegiatan yang telah diselesaikan. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi



Gambar 1. Tiga Tipe Pengawasan.

T Hani Handoko (2003:362)

Macam-macam pengawasan juga diungkapkan oleh Djati Julitriarsa (1998:105) yang isinya sebagai berikut :

1. Dari sudut subyek yang mengawasi adalah :
 - a. Pengawasan internal dan eksternal
 - a) Pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh pihak dalam organisasi sendiri. Misalnya, manajer produksi mengawasi langsung jalannya produksi memintal benang.
 - b) Pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh pihak luar organisasi. Dalam hal ini, penanam saham pada perusahaan jamu mengawasi langsung produksi jamu dari awal sampai akhir.
 - b. Pengawasan langsung dan tidak langsung
 - a) Pengawasan langsung yaitu pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung. Misalnya, ketua panitia pemilu mengawasi langsung jalannya proses penghitungan suara.
 - b) Pengawasan tidak langsung yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan melalui laporan-laporan yang dibuat. Misalnya, setiap tahun petugas BPK memeriksa laporan SPJ Tahunan dari setiap instansi pemerintah daerah.
 - c. Pengawasan formal dan informal
 - a) Pengawasan formal yaitu pengawasan yang dilaksanakan secara resmi atau formal dilakukan oleh unit pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasi. Misalnya, manajer keuangan

melakukan pengawasan pada stafnya yang menyelesaikan laporan ekspor impor.

- b) Pengawasan informal yaitu pengawasan yang dilaksanakan tidak melalui saluran formal atau tidak resmi. Misalnya. Kepala Badan Kepegawaian Daerah melaksanakan inspeksi mendadak di Kantor Kecamatan Bendosari sehubungan dengan hari pertama kerja setelah libur panjang.
 - d. Pengawasan manajerial dan staf
 - a) Pengawasan manajerial yaitu pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap manajer-manajernya, memeriksa apakah telah menjalankan perintah langsung pimpinan.
 - b) Pengawasan staf yaitu pengawasan yang dilakukan manajer terhadap staf-stafnya. Misalnya, manajer keuangan mengawasi dan memeriksa pekerjaan stafnya yaitu menyusun laporan laba rugi.
2. Dari sudut obyek yang diawasi :
- a. Material dan produk jadi atau setengah jadi yang sarannya :
 - a) Kualitas dari material, produk jadi atau setengah jadi, dengan menggunakan suatu standar kualitas.
 - b) Kuantitas dari material, produk jadi atau setengah jadi dengan menggunakan standar kuantitas.
 - c) Penyimpangan barang di gudang.
 - b. Keuangan dan biaya.
 - a) Anggaran dan pelaksanaan.
 - b) Biaya-biaya yang dikeluarkan.
 - c) Pendapatan atau penerimaan dalam bentuk uang baik tunai atau piutang dan kredit.
 - c. Waktu.
 - a) Penggunaan waktu.
 - b) Pemberian waktu
 - c) kecepatan
 - d. Personalia .
 - a) Kejujuran, dengan memberikan kesempatan untuk melaksanakan wewenang melebihi kepentingan.
 - b) Kesetiaan, yakni loyalitas terhadap organisasi, pimpinan serta tugas yang dilaksanakan.
 - c) Kerajinan, dengan daftar absensi dan presensi serta hasil kerja.
 - d) Tingkah laku, menjamin adanya kerja kelompok dan mencegah terjadinya perselisihan para karyawan.
 - e) Kesetiakawanan, yakni dengan menilai ucapan-ucapan atau tindakan karyawan sehari-hari.

Dari sudut personalia, pengawasan ditujukan untuk menilai kejujuran dalam bekerja, kesetiaan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya, kerajinan masuk dan pulang sesuai waktunya, menilai tingkah laku bawahan dalam

menyelesaikan tanggung jawabnya dan menilai segala tindakan keseharian bawahan

3. Waktu pengawasan

- a) Pengawasan preventif, dilakukan pada waktu sebelum terjadinya penyimpangan.
- b) Pengawasan represif, dilakukan pada waktu sudah terjadi penyimpangan.

Dalam hal waktu pelaksanaan pengawasan, setiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda, tetapi waktu pelaksanaan pengawasan secara umumnya adalah pengawasan preventif yaitu pimpinan berjaga-jaga sebelum kegiatan dimulai dan pengawasan represif yaitu pengawasan untuk memperbaiki penyimpangan.

4. Sistem pengawasan

- a) Inspektif, yakni melakukan pemeriksaan setempat, guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.
- b) Komparatif, yakni membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang ada.
- c) Verifikatif, yakni pemeriksaan yang dilakukan oleh staf, terutama dalam bidang keuangan dan atau material.
- d) Investigative, yakni melakukan penyelidikan untuk mengetahui atau membongkar terjadinya penyelewengan-penyelewengan yang tersembunyi.

Sistem pengawasan yang dapat digunakan dalam organisasi berupa melakukan pemeriksaan langsung pada organisasi dan mendapatkan hasil, membandingkan hasil dengan standar yang digunakan, memberikan kepercayaan kepada stafnya untuk melakukan pemeriksaan khususnya keuangan dan bahan baku produksi, dan melakukan penyelidikan jika menemukan penyimpangan serta berusaha memperbaikinya.

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

a. 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.

Secara umumnya pengawasan menurut waktunya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu pengawasan sebelum kegiatan berlangsung sebagai upaya berjaga-jaga, pengawasan selama kegiatan berlangsung dengan pimpinan atau orang kepercayaan terjun ke lapangan sehingga langsung mengetahui jika terdapat penyimpangan dan pengawasan setelah kegiatan dilakukan sebagai tindakan koreksi jika terdapat kesalahan.

b. 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.

Dalam melaksanakan pengawasan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pimpinan atau orang kepercayaan langsung mengawasi kegiatan yang berlangsung dan pengawasan hanya melihat laporan-laporan yang telah dibuat

c. 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.

Sedangkan menurut pelaksananya dapat dilakukan dengan pengawasan yang dilakukan pihak dalam organisasi sendiri seperti manajer atau staf-stafnya dan pengawasan dari pihak luar seperti penanam saham, masyarakat, dan media massa.

c. Prinsip Pengawasan

Pengawasan terdiri dari beberapa kegiatan untuk membuat agar segala penyelenggaraan kegiatan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab dapat berlangsung dan berhasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Agar berjalan sesuai rencana, haruslah mempunyai pegangan yang akan dijadikan landasan. Manullang (2005:173) mengungkapkan bahwa suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut:

1. Kegiatan membutuhkan sistem pengawasan yang berlainan satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, sistem pengawasan harus dapat merefleksif sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi
2. Suatu sistem pengawasan yang efektif dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan, sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan tersebut dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya.
3. Suatu sistem pengawasan adalah efektif, bilamana system pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Berarti bahwa sistem pengawasan itu tetap dapat dipergunakan meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana di luar dugaan.
4. Titik berat pengawasan berkisar pada manusia, karena manusialah yang melakukan kegiatan pada organisasi, maka suatu system pengawasan harus dapat memenuhi prinsip dapat merefleksif pola organisasi. Ini berarti, dengan suatu sistem pengawasan penyimpangan yang terjadi dapat ditunjukkan pada pola organisasi bersangkutan
5. Sifat ekonomis dari suatu sistem pengawasan sungguh-sungguh diperlukan. Bila tujuan pengawasan itu dapat diwujudkan dengan suatu sistem pengawasan yang lebih murah. Yang menjadi pedoman haruslah membuat dan menganut sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasi motif ekonomi
6. Mereka yang mengawasi kegiatan-kegiatan, haruslah memahami dan menguasai sistem pengawasan yang dianut oleh perusahaannya. Tanpa pengertian dan pemahaman yang demikian, sistem pengawasan yang diterapkannya tidak seefektif sifatnya.
7. Suatu sistem pengawasan dapat dikatakan efektif, bila dapat segera melaporkan kegiatan yang salah, dimana kesalahan itu terjadi dan siapa yang bertanggung jawab.

Sedangkan Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro (1998:104) mengatakan bahwa prinsip-prinsip dasar pengawasan adalah :

1. Adanya rencana tertentu dalam pengawasan.
2. Adanya pemberian instruksi atau perintah serta wewenang kepada bawahan.

3. Dapat merefleksikan berbagai sifat dan kebutuhan dari berbagai kegiatan yang diawasi, sebab masing-masing kegiatan seperti produksi, pemasaran, keuangan dan sebagainya, memerlukan sistem pengawasan tertentu sesuai dengan bidangnya.
4. Dapat segera dilaporkan adanya berbagai bentuk penyimpangan.
5. Pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis dan ekonomis.
6. Dapat merefleksikan pola organisasi, setiap kegiatan karyawan tergambar dalam struktur organisasi.
7. Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif.

Berdasarkan pendapat di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengawasan antara lain adanya perencanaan, dapat mencerminkan kebutuhan dari kegiatan yang diawasi, adanya kegiatan yang merefleksikan atau mengarah ke kebutuhan, dapat melaporkan penyimpangan, bersifat ekonomis, adanya penguasaan dalam bidang pengawasan, dan dapat menjamin adanya tindakan koreksi. Dengan adanya prinsip-prinsip pengawasan tersebut diharapkan pimpinan saat melaksanakan tugas pengawasan dapat berjalan efektif.

d. Fungsi Pengawasan

Kegiatan pengawasan dilakukan dengan pemantauan dan pengamatan terhadap pekerjaan dan hasil kerja personil dari berbagai aspeknya. Dapat dikatakan bahwa kegiatan pengawasan tidak dapat dilepaskan dari kegiatan evaluasi. Kegiatan pengawasan yang diiringi dengan evaluasi dalam rangka mewujudkan administrasi sebagai pengendalian kegiatan kerja manusia akan sangat bermanfaat.

Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro (1998 :102) mengungkapkan bahwa fungsi pokok dari pengawasan diantaranya sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan yang berarti pengawasan yang baik adalah suatu pengawasan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai bentuk penyimpangan, kesalahan ataupun penyelewengan.

2. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang berarti dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan tersebut.
3. Untuk mendinamisir organisasi serta segenap kegiatan manajemen lainnya yakni dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan.
4. Untuk mempertebal rasa tanggung jawab. Adanya pengawasan yang rutin mengakibatkan setiap bagian berikut karyawannya akan selalu bertanggung jawab terhadap semua tugas yang dilakukan.

Bahwa fungsi pengawasan antara lain berusaha mencegah hal-hal yang mengarah penyimpangan, jikalau terdapat penyimpangan sekecil apapun dapat diperbaiki, adanya kedinamisan atau keseimbangan segenap kegiatan manajemen dalam organisasi sehingga meminimalisasi penyimpangan yang akan terjadi dan meningkatkan rasa tanggung jawab pada setiap anggota organisasi sebagai usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.

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

1. Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Sama halnya dengan kesimpulan di atas, fungsi pokok pengawasan tidak jauh dari kegiatan untuk mencegah penyimpangan dan memperbaiki jika terdapat penyimpangan serta usaha mendidik dan meningkatkan tanggung jawab setiap anggota dalam organisasi.

Dari uraian mengenai fungsi pengawasan di atas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa fungsi pengawasan adalah :

1. Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan. Misalnya, manajer produksi dapat melakukan pengawasan secara langsung produksi pemintalan

benang sehingga dapat diketahui penyimpangannya berupa mesin pemintal yang rusak.

2. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.
3. Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Misalnya, karyawan pabrik harus datang pukul 8 untuk memproduksi jamu.
4. Pengawasan dilakukan untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Misalnya, pengiriman barang mengalami kendala yaitu keterlambatan pengiriman ke agen, setelah diperiksa ternyata kekurangan tenaga kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah tenaga kerja

e. Hambatan Pengawasan

Inefektivitas pengawasan melekat lebih banyak ditimbulkan karena sebab-sebab yang bersifat intern dari dalam tubuh organisasi yang bersangkutan. Muchsan (1992:42) mengungkapkan bahwa tidak bermanfaatnya pengawasan melekat dapat terjadi karena:

1. Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung. Bahwa seorang pimpinan atau atasan merupakan tolok ukur dalam memperbaiki atau membenahi penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan. Perusahaan tidak dapat bergerak jika pimpinan mempunyai faktor-faktor yang menjadi penghambat. Hal ini dapat terjadi karena:
 - a. Pimpinan tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup, baik dari segi manajerial 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 yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apabila menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya yang melakukan kesalahan.

2. Melemahnya sistem pengendalian manajemen. Bila sistem ini lemah, tidak mampu menopang segala aspek kegiatan manajemen, tentu mempengaruhi kinerjanya. Hal ini dapat terjadi apabila:
 - a. Mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik. Pada dasarnya sistem merupakan pendukung yang dominan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, segala upaya dilakukan untuk meningkatkan kualitas sistem.
 - b. Kesungguhan dan kualitas kerja para pegawai kurang baik, akan mempengaruhi tujuan dari perusahaan. Misalnya banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner, melakukan perbuatan yang melanggar peraturan.

Sedangkan menurut www.elearning.gunadarma.ac.id, hambatan dalam pengawasan adalah :

1. Aktivitas-aktivitas pengawasan dapat menciptakan penekanan berlebihan.
2. Aktivitas-aktivitas pengawasan dapat menimbulkan frustrasi karyawan terhadap pekerjaannya yang semakin meningkat dan akan mengurangi moral mereka.
3. Aktivitas-aktivitas pengawasan dapat mendorong pemalsuan laporan-laporan.
4. Aktivitas-aktivitas pengawasan dapat menyebabkan perspektif anggota organisasi menjadi sempit berkenaan dengan kebaikan organisasi dirasakan sebagai tujuan dari proses pengawasan dan bukannya sebagai alat untuk mengambil tindakan koreksi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa penyebab terjadinya suatu permasalahan pelaksanaan pengawasan yaitu:

- a) Faktor intern, yaitu faktor si pengawas dan faktor eksternal, yaitu dari luar pimpinan misalnya pegawai atau bawahan. Sebagai contoh faktor intern adalah sikap pengawas yang seenaknya sendiri memalsukan laporan dan factor ekstern berupa pegawai berpura-pura bekerja hanya saat diawasi saja.
- b) Aktivitas dari pengawasan yang berlebihan dapat menyebabkan penekanan yang mengakibatkan frustrasi sehingga berdampak pada tidak terselesaikannya pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya akibat terlalu sering diawasi, pegawai merasa tertekan atau terburu-buru dalam menyelesaikan pekerjaan.

- c) Karena di dalam organisasi tumbuh sifat kekeluargaan yang erat, kejadian pelanggaran yang dilakukan bawahan dapat disembunyikan sehingga terjadi pembuatan laporan-laporan palsu. Misalnya salah satu pegawai melakukan pelanggaran, pegawai yang lainnya berusaha menutupi.
- d) Tujuan pengawasan adalah tindakan untuk mengoreksi dan memperbaiki jika terjadi penyimpangan, tetapi bawahan beranggapan lain. Mereka beranggapan pengawasan mencari kesalahan yang diperbuat bawahan. Misalnya atasan langsung menghukum pegawai yang lalai dalam menyelesaikan pekerjaan. Seharusnya mereka tidak menghukumnya tetapi memperbaiki kesalahan yang diperbuat bawahan.

f. Upaya Meningkatkan Pengawasan

Sujamto (1998:36) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melekat maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL) dan Efektivitas Sistem Manajemen (SPM). Ada dua cara yang perlu dilakukan yaitu:

1. 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 kerja.

Kegiatan peningkatan mutu pimpinan juga diikuti peningkatan mutu pegawai. Dalam hal peningkatan mutu pegawai dapat dilakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan, memperbaiki sistem kerja organisasi sesuai kebutuhan anggota organisasi serta perkembangan zaman yang dihadapi dalam usaha mencapai tujuan. Misal, diadakannya training tentang menggunakan komputer setiap 3 bulan sekali diikuti pimpinan dan pegawainya.

2. Faktor ekstern yaitu kualitas dari sistem administrasi dan manajemen.

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

Pengawasan dalam bidang administrasi dan manajemen segala bidang perlu dilakukan agar proses pelaksanaan kegiatan mereka dapat dikontrol dan dapat diketahui penyimpangan yang terjadi, sehingga dapat dilakukan usaha perbaikan sedini mungkin. Misal, menata struktur organisasi dan tata kerja yang simpang siur. Usahakan setiap bawahan tahu mengenai tujuan yang akan dicapai organisasi dengan jalan penyuluhan.

Sedangkan upaya untuk meningkatkan pengawasan bawahan menurut www.beacukai.go.id adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan integritas, kedisiplinan dan profesionalisme bawahan
2. Menciptakan etos, budaya serta iklim kerja yang mengedepankan unsur pelayanan
3. Memperbaiki sistem dan prosedur sehingga dapat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Meningkatkan kepatuhan pelaku dalam organisasi
5. Memperluas kemudahan dan fasilitas kepada pelaku dalam organisasi.
6. Memperluas partisipasi masyarakat dan pelaku usaha dalam penentuan kebijakan
7. Memperketat sistem pengawasan.

Berdasarkan ungkapan dari ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa upaya untuk meningkatkan pengawasan dalam sebuah organisasi baik itu pemerintah ataupun swasta dapat dilakukan dengan jalan :

1. Mulai dari meningkatkan kualitas pimpinannya. Hal itu dapat dilakukan dalam usaha meningkatkan kualitas dalam diri pimpinan sendiri. Sebagai contoh kepatuhan pimpinan dalam mematuhi peraturan yang telah dibuat dan berusaha memberikan contoh yang baik kepada bawahan.
2. Kemudian meningkatkan kualitas dari sistem administrasi dan manajemen yang digunakan oleh organisasi tersebut. Dalam meningkatkan kualitas sistem dengan memperbaiki sesuai kebutuhan anggota organisasi dan perkembangan zaman.

3. Agar berjalan dengan tertib, usaha yang dilakukan dengan meningkatkan integritas, kedisiplinan dan profesionalisme bawahan, menciptakan etos kerja serta mempermudah bawahan dalam mendapat fasilitas yang memadai. Dengan melakukan upaya tersebut diharapkan mempermudah usaha pencapaian tujuan organisasi sekaligus memberikan pelayanan terbaik bagi bawahan sebagai pelaku dalam organisasi.
4. Memperluas dan menggunakan partisipasi masyarakat serta pelaku dalam organisasi untuk menentukan kebijakan yang sesuai dengan standar yang digunakan. Misalnya menggunakan saran dan kritik dari pihak luar organisasi untuk menentukan kebijakan yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

g. Metode Pengawasan

Untuk melaksanakan pengawasan dapat dilakukan metode-metode pengawasan tertentu agar pengawasan itu sendiri dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Menurut Maringan M. Simbolon (2004 : 65) mengungkapkan bahwa metode-metode pengawasan adalah sebagai berikut

1. Pengawasan Langsung ialah apabila aparat pengawasan atau pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaan. Metode ini dimaksudkan agar segera dapat dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan melakukan pengawasan langsung dalam perekrutan karyawannya, apakah telah sesuai dengan syarat-syaratnya sehingga perbuatan curang dapat diminimalisasi.
2. Pengawasan Tidak Langsung ialah apabila aparat pengawasan atau pimpinan organisasi melakukan pemeriksaan pelaksanaan pekerjaan hanya melalui laporan-laporan yang masuk padanya. Laporan-laporan tersebut dapat berupa uraian kata-kata, deretan angka atau statistik yang berisi gambaran atas hasil kemajuan yang telah tercapai sesuai dengan pengeluaran biaya yang direncanakan. Misalnya, pimpinan memeriksa laporan keuangan pembelian bahan baku produksi, meneliti apakah sudah benar bahan baku yang dibeli, harga bahan bakunya serta kualitas bahan baku yang akan diproduksi

3. Pengawasan Formal ialah pengawasan yang secara formal dilakukan oleh unit atau aparat pengawasan yang bertindak atas nama pimpinan organisasinya atau atasan dari pimpinan organisasi itu. Dalam pengawasan ini biasanya telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya. Aparat pengawasan ini harus selalu melaporkan secara periodik perkembangan dadi hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan terhadap pimpinan. Laporan disertai saran perbaikan atau penyempurnaannya. Sebagai contohnya, manajer keuangan memeriksa bahan baku yang dibeli untuk bahan produksi apakah terdapat cacat atau kurang, sehingga dapat mengetahui kerugian yang ditanggung.

4. Pengawasan Informal ialah pengawasan yang tidak melalui saluran formal atau prosedur yang ditentukan. Biasanya dilakukan oleh pejabat pimpinan dengan melalui kunjungan tidak resmi atau *incognito* (secara tiba-tiba). Dimaksudkan untuk menghindarkan kekakuan dalam hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian pimpinan menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi dan sekaligus saran perbaikan dan penyempurnaannya dari bawahannya.

Misalnya, pimpinan melakukan inspeksi mendadak pada karyawannya. Pimpinan menginspeksi apakah ada karyawannya yang masuk tanpa izin.

5. Pengawasan Administratif ialah pengawasan yang meliputi bidang keuangan, kepegawaian, dan material. Ketiga bidang pengawasan dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pengawasan keuangan menyangkut tentang pos-pos anggaran atau rencana anggaran, pelaksanaan anggaran meliputi kepengurusan administratif dan pengurusan bendaharawan.
- b) Pengawasan kepegawaian menyangkut hal-hal yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian yaitu perihal kebenaran prosedur penerimaan, syarat penempatan, pengembangan karier, penilaian prestasi kerja dan menyangkut mengenai hak-hak.
- c) Pengawasan material ialah untuk mengetahui barang yang dibeli sesuai rencana. Pengawasan material ini harus disertai standar barang yang telah ditentukan.

Secara umumnya dalam pengawasan administratif, organisasi hanya melakukan pengawasan pada bidang paling utama yaitu keuangan, kepegawaian dan bahan baku produksi.

6. Pengawasan Teknis ialah pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat fisik, misalnya pemeriksaan terhadap pembangunan gedung, pembuatan kapal dan sebagainya. Pengawasan teknis dilakukan dengan ukuran-ukuran atau standar, misalnya : standar harga, standar kualitas, standar kuantitas yang telah ditentukan oleh pemerintah dan

berlaku sesuai dengan situasi dan kondisi. Pengawasan dilakukan dengan pemeriksaan di tempat, agar jelas diketahui apakah hasil pelaksanaannya sesuai standar.

Misalnya, pimpinan mengawasi jalannya proses pemintalan benang. Standar kuantitas yang digunakan 60 detik untuk 5 meter benang, ternyata hanya 3 meter benang. Hal ini, pimpinan mengambil tindakan mengganti mesin yang rusak.

Sedangkan menurut Sriyono (2003:58) juga mengungkapkan metode pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan langsung
Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi secara langsung ke tempat pelaksanaan kerja yang sedang berjalan.
2. Pengawasan tidak langsung
Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan melalui laporan secara tertulis atau lisan.

Pengawasan langsung dapat dilakukan pimpinan terjun langsung ke lapangan mengawasi karyawannya menyelesaikan produksi makanan sedangkan pengawasan tidak langsung dengan melihat laporan-laporan yang dibuat jika menemukan penyimpangan segera mengambil tindakan perbaikan.

Berdasarkan dari pendapat ahli-ahli di atas, penulis memberikan kesimpulan mengenai metode pengawasan secara umumnya yang digunakan adalah pengawasan langsung dan tidak langsung. Kedua pengawasan tersebut dapat diterapkan guna mengawasi berbagai kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kedua teknik pengawasan diatas memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan teknik langsung yaitu pimpinan mengetahui secara langsung yang terjadi dilapangan. Kekurangannya yaitu sulit dilakukan dalam organisasi besar dan kompleks. Kelebihan teknik tidak langsung adalah cocok digunakan pada organisasi besar dan kekurangannya adalah seringkali bawahan melaporkan hal-hal yang bersifat baik saja.

h. Proses Pengawasan

Dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu, selalu terdapat urutan pelaksanaan tugas tersebut. Demikian juga halnya dalam pelaksanaan tugas pelaksanaan tugas pengawasan, untuk mempermudah melaksanakan dalam merealisasi tujuan, harus pula dilalui beberapa fase atau urutan pelaksanaan.

Proses pengawasan yang terdapat pada organisasi-organisasi terdiri dari fase-fase yang sudah ditetapkan sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Manullang (2005: 184-189) adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan alat ukur

Bila kita akan mengukur pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai, alat pengukur atau standar. Alat penilai atau pengukur nilai kuantitas dan kualitas harus ditetapkan terlebih dahulu. Alat penilai atau standar bagi hasil pekerjaan bawahan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana bagian. Dengan kata lain, dalam rencana itulah terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar bawahan mengetahui apa yang harus dicapainya dengan menyelesaikan tugas-tugasnya itu.

Dalam menetapkan alat ukur dapat dilihat dari rencana dalam organisasi yang dibuat. Misalnya, rencana memintal benang, pabrik tekstil merencanakan proses pemintalan benang menggunakan standar kuantitas yaitu 60 detik 5 meter benang.

2. Mengadakan penilaian

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau mengevaluasi. Dengan menilai, dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan dengan alat pengukur yang sudah ditentukan.

Bahwa penilaian dilakukan dengan membandingkan hasil dengan alat pengukur yang digunakan. Contohnya, proses pemintalan benang tersebut apakah sesuai dengan standar kuantitas dari rencana yang dibuat.

3. Mengadakan tindakan perbaikan

Fase terakhir ini hanya dilaksanakan bila pada fase sebelumnya dipastikan terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Bila pimpinan sudah menetapkan dengan pasti sebab-sebab terjadinya penyimpangan barulah diambil tindakan perbaikan.

Fase terakhir adalah perbaikan jika terjadi penyimpangan. Dalam contoh di atas, ternyata menemukan penyimpangan yaitu salah satu mesin

mengalami kerusakan, proses pemintalan jauh dari standar kuantitas. Pimpinan harus melakukan perbaikan terhadap mesin-mesin yang digunakan

Sedangkan proses pengawasan yang lainnya seperti yang diungkapkan T Hani Handoko (2003:363) yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai satuan pengukuran yang digunakan sebagai patokan untuk menilai hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota, dan target digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penyelesaian pekerjaan, anggaran, keselamatan kerja dan sebagainya.

Tiga bentuk standar yang umum yang diungkapkan T. Hani Handoko (2003:363) adalah:

1. Standar-standar fisik meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah pekerjaan atau kualitas pekerjaan
2. Standar-standar moneter yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya, biaya pekerjaan dan sejenisnya
3. Standar-standar waktu meliputi produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan

Setiap tipe standar dapat dinyatakan dalam bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan pimpinan untuk dapat lebih mudah mengkomunikasikan dengan bawahan secara lebih jelas. Namun standar yang tidak dapat dihitung atau bersifat kualitatif juga memiliki peran penting. Pengawasan kualitatif akan lebih sulit dicapai. Contohnya standar kesehatan, kerja sama, berpakaian yang pantas dalam bekerja dan lain-lain.

Misalnya, perusahaan jamu A akan memproduksi berbagai macam jamu. Perusahaan telah membuat rencana produksinya seperti menetapkan jumlah bahan baku, jumlah produksi, biaya yang akan dikeluarkan serta waktu yang akan digunakan untuk menyelesaikan dalam memproduksi jamu.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Beberapa pertanyaan yang penting berikut dapat digunakan: berapa kali atau *how often* pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, atau bulanan? dalam bentuk apa (*what for*) pengukuran akan dilakukan, laporan tertulis, telepon. Siapa (*who*) yang terlibat, manager, staf. Pengukuran ini sebaiknya mudah

dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada karyawan.

Fase ini untuk mengukur penetapan standar yang digunakan. Pada perusahaan jamu A di atas dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai patokan yang ditentukan. Dalam kegiatan ini digunakan cara yang efektif dan efisien.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan yaitu pengamatan, laporan lisan maupun tertulis, metoda-metoda otomatis, inspeksi, pengujian atau tes, dan atau dengan pengambilan sample. Banyak perusahaan menggunakan pemeriksaan intern sebagai pelaksanaan pengukuran.

Pimpinan dapat mengetahui melalui pengamatan langsung atau melihat laporan-laporan dari bawahannya, sehingga dapat diketahui hal-hal yang menyimpang dalam proses produksinya.

4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar penganalisaan penyimpangan-penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan. Penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai. Bagaimana pentingnya hal ini bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya penyimpangan.

Setelah mengamati langsung proses produksinya, pimpinan membandingkan dengan standar yang digunakan, apakah sudah sesuai dengan rencana awal dalam memproduksi jamu.

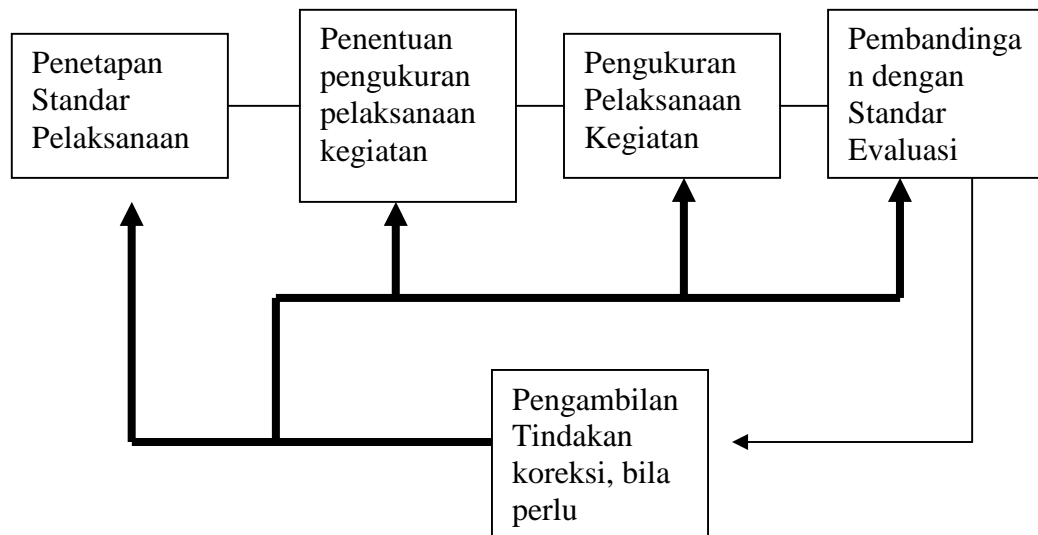
5. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan.

Menurut T Hani Handoko (2003:365) tindakan koreksi dapat dilakukan dengan :

1. Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah).

2. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran).
3. Mengubah cara menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.



Gambar 2. Proses Pengawasan

T Hani Handoko (2003:365)

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan meliputi menetapkan standar yang akan digunakan, kemudian menentukan ukuran yang akan digunakan dalam pelaksanaan kegiatan, mendapatkan hasil ukuran kegiatan, kemudian membandingkan dengan standar yang digunakan yang terakhir mengambil tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan.

i. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pengawasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan diungkapkan www.one.indoskripsi.com sebagai berikut :

1. Faktor dukungan masyarakat
Hal ini mempunyai tujuan untuk memberikan daya dukung terhadap pelaksanaan pengawasan, apakah pengawasan telah dijalankan. Masyarakat sendiri dapat memberikan penilaian baik positif maupun negatif.
2. Motivasi Kerja

Sikap mental manusia yang mendorong manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan adanya dorongan motivasi ini, diharapkan beban kerja yang ditanggung pegawai terasa ringan, dengan begitu pengawasan dapat berjalan optimal.

3. Kinerja pengawasan
Pengawasan yang akan dilaksanakan harus sesuai prosedur yang disepakati dan aturan yang ditetapkan. Dikarenakan, dengan adanya prosedur ini, kinerja dari pengawasan itu sendiri dapat mengenai sasaran.
4. Komunikasi
Komunikasi adalah hubungan timbal balik antar manusia. Komunikasi antar bawahan dengan pimpinan akan semakin baik apabila tindakan disiplin pegawai sering ditingkat.
5. Kualitas Sumber Daya Manusia
Pengawasan itu diadakan adalah untuk mengetahui kualitas yang dimiliki sumber daya manusia, apakah terdapat faktor penghambat. Dengan adanya pengawasan diharapkan dapat meminimalisir hambatan yang terjadi, karena sumber daya manusia ini merupakan energi potensial dari suatu organisasi.
6. Kemampuan manajerial seorang pimpinan
Kemampuan manajerial atau kepemimpinan pemimpin sangat berpengaruh pada pelaksanaan pengawasan. Hal itu perlu dimiliki pemimpin untuk melaksanakan pengawasan yang akan digunakan untuk memberikan pengaruh positif bagi bawahannya.

Berdasarkan pendapat di atas, yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan adalah pengaruh dukungan dari masyarakat, pemberian motivasi, kinerja pengawasan, komunikasi yang lancar dan berkesinambungan, kualitas yang dimiliki oleh manusia serta kemampuan memimpin dari pimpinan.

2. Tinjauan Tentang Disiplin Kerja

a. Disiplin

Pembahasan disiplin pegawai dalam pengawasan berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kekhilafan dan kesalahan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh para anggota, standar yang harus dipenuhi. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, seperti yang diungkapkan Sondang P Siagian (2005:305) menyimpulkan

bahwa “Pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya”.

Malayu Hasibuan (2003 : 193) mengatakan bahwa “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang yang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Sedangkan Alex Nitisemito (1991: 199) berpendapat mengenai “Disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”.

Disiplin yang baik dapat mencerminkan besarnya tanggung jawab yang dibebankan kepada orang-orang melalui tugas-tugas. Dalam menjalankan kedisiplinan diperlukan adanya kesadaran dari pegawai untuk mentaati peraturan yang berlaku Seperti yang diungkapkan Malayu Hasibuan (2003 : 193) mengatakan bahwa kesadaran yaitu “Sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan melaksanakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan”.

Lazimnya kata disiplin mengandung suatu gagasan hukuman, meskipun arti sesungguhnya tidak demikian. Berikut gagasan yang dikemukakan oleh IG Wursanto (1992 : 108) yaitu “Disiplin berasal dari kata Latin *disciplina* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Jadi disiplin berkaitan dengan pengembangan sikap yang layak terhadap pekerjaan”.

Dalam hal peraturan disiplin juga diungkapkan oleh IG Wursanto (1992 :108) menyebutkan “Peraturan disiplin pegawai negeri mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila Pegawai Negeri Sipil tidak menjalankan kewajiban atau melanggar peraturan. Apabila Pegawai Negeri Sipil itu terbukti melakukan pelanggaran disiplin akan dikenai hukuman disiplin”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan.

b. Jenis-jenis Pendisiplinan

Dalam setiap organisasi, manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan organisasi. Dalam melakukan kegiatan tersebut, manusia mengalami kekhilafan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Upaya pendisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif serta meningkatkan prestasi kerja. Berikut macam-macam upaya pendisiplinan seperti yang diungkapkan oleh Sondang Siagian (2005 : 305) :

a. Pendisiplinan preventif

Adalah tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada peraturan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada disiplin pribadi anggota organisasi. Agar kokoh perlu ditambah perhatian yang dapat membuat disiplin semakin baik yaitu anggota organisasi didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, bawahan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan bawahan didorong untuk menentukan sendiri cara-cara yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Contohnya yaitu pimpinan perusahaan A membuat peraturan mengenai jam masuk kerja yaitu jam 8, peraturan telah didiskusikan dan disepakati bersama. Oleh karena itu, pimpinan dan karyawannya bersedia menjalankan tanpa paksaan serta pimpinan harus bertindak memberikan contoh dengan masuk kerja jam 8 tepat.

b. Pendisiplinan korektif

Adalah jika terdapat karyawan yang telah melakukan atau melanggar atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang berlaku akan dikenakan sanksi disipliner. Berat ringannya hukuman tergantung dari bobot pelanggaran yang dilakukan. Pengenaan sanksi korektif dengan

memperhatikan yaitu bawahan yang dikenakan sanksi diberitahu apa kesalahan yang dilakukan, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan pembelaan diri, dan dalam pengenaan sanksi terberat yaitu pemberhentian

Berdasarkan pengertian pendisiplinan korektif di atas, penulis memberikan kesimpulan berupa contoh, suatu perusahaan menerapkan peraturan mengenai sanksi kepada karyawannya yang melanggar peraturan :

- a) Tidak masuk tanpa izin 1 kali mendapatkan peringatan secara lisan.
- b) Tidak masuk tanpa izin 2 kali mendapatkan pernyataan tertulis dari atasan.
- c) Tidak masuk lebih dari 2 hari mendapatkan penundaan uang gaji.

Sedangkan Marihot Tua Efendi (2005 :299) mengemukakan pendapat mengenai jenis-jenis pendisiplinan :

- a. Pendisiplinan preventif merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri.

Contohnya, perusahaan B membuat peraturan masuk kerja jam 8, peraturan tersebut telah disepakati bersama. Pimpinan memberikan contoh yaitu datang bekerja tepat pukul 8.

- b. Pendisiplinan korektif yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya, yang tujuannya adalah :
 - a) Memperbaiki perilaku yang melanggar aturan.
 - b) Mencegah orang lain melakukan tindakan serupa.
 - c) Mempertahankan standar kelompok secara konsisten dan efektif.

Contohnya, supermarket C membuat peraturan jika karyawannya membolos atau masuk tanpa izin :

- a) Tidak masuk tanpa izin satu kali, mendapatkan peringatan lisan.
 - b) Tidak masuk tanpa izin dua kali, gaji dipotong 10%.
 - c) Tidak masuk tanpa izin lebih dari dua kali diskorsing 1 minggu.
- c. Pendisiplinan progresif yaitu pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat. Tindakan indipliner bisa dilakukan melalui proses :

- a) Teguran lisan, kalau masih terulang.
- b) Teguran tertulis (yang masih menjadi catatan negatif bagi pegawai), kalau masih terulang.
- c) Skorsing satu minggu, kalau masih terulang
- d) Skorsing satu bulan, kalau masih terulang.
- e) Memecat pegawai tersebut.

Berikut contoh-contoh dari hukuman di atas :

- a) Misalnya, seorang pegawai pemerintah tidak masuk kerja tanpa izin satu kali. Pegawai ini akan mendapat teguran lisan dari atasannya
- b) Misalnya, PNS tidak masuk kerja tanpa izin 2-3 kali. Pegawai akan mendapatkan teguran tertulis.
- c) PNS mendapatkan skorsing satu minggu sebagai lanjutan hukuman indisipliner jika mendapat teguran tertulis dari atasan tidak digubrisnya.
- d) PNS mendapatkan skorsing satu bulan jika skorsing satu minggu tidak membuatnya jera.
- e) Hukuman terakhir yang membuat PNS kehilangan pekerjaan yaitu dipecat karena skorsing satu bulan jika tidak digubris.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari ahli di atas, penulis menyimpulkan tindakan pendisiplinan secara umum dilakukan untuk mengatasi tindakan indisipliner yang dilakukan oleh bawahan yang tidak sesuai dengan aturan yang telah disepakati. Dalam kenyataannya, tindakan pendisiplinan yang digunakan untuk meningkatkan disiplin oleh organisasi-organisasi sangat berbeda-beda atau bervariasi.

c. **Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Keberhasilan pelaksanaan kerja tergantung pada kerelaan bawahan untuk melaksanakan instruksi dari pimpinan dan mematuhi aturan, cara, standar kerja yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi dalam rangka mencapai kedisiplinan dalam bekerja perlu diperhatikan faktor-faktor yang

mempengaruhi disiplin kerja antara lain seperti yang diungkapkan oleh Alex NitiseMITO (1991:200-206) sebagai berikut :

a. Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak hanya cukup dengan ancaman-ancaman saja. Tetapi untuk menegakkan kedisiplinan itu perlu imbangan yaitu tingkat kesejahteraan yang cukup. Dengan tingkat kesejahteraan yang dimaksudkan terutama adalah besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak. Dengan kelayakan hidup ini mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan dengan ketenangan tersebut diharapkan mereka akan lebih berdisiplin.

Misalnya, suatu perusahaan A yang melaksanakan absensi yang ketat disertai sanksi-sanksi, sehingga karyawan tidak akan membolos. Agar tidak terjadi penyimpangan yang dilakukan mereka, sebaiknya perusahaan A berusaha memberikan kesejahteraan yang mencukupi kehidupan mereka. Jika kesejahteraan kurang, mereka tidak dapat bekerja semaksimal mungkin.

b. Kedisiplinan dan ancaman

Selain peningkatan kesejahteraan, maka untuk menegakkan kedisiplinan perlu adanya ketegasan bagi mereka yang melakukan indisipliner. Di sini berarti ancaman tidak dapat dilakukan tersendiri untuk menegakkan kedisiplinan. Tapi apabila ancaman atau tindakan yang tegas dilakukan sebagai pendamping peningkatan kesejahteraan, maka kedisiplinan akan lebih dapat diharapkan untuk berhasil.

Misal, sekolah B mengusahakan muridnya bersikap disiplin yaitu datang tepat waktu, jika melanggar diberi sanksi sebagai berikut :

- a) Terlambat 10 menit, push up 15 kali.
- b) Terlambat 15 menit, lari keliling lapangan 5 kali.
- c) Terlambat 30 menit, siswa belajar dirumah.

c. Ketegasan dalam pelaksanaan kedisiplinan perlu dijaga

Peningkatan kesejahteraan dan ancaman hukuman yang bersifat mendidik, kita dapat mengharapkan kedisiplinan karyawan akan ditingkatkan. Meskipun demikian belum mencukupi, sebab suatu ancaman hukuman yang tidak dilaksanakan dengan tegas dan konsekuen justru akan lebih jelek akibatnya daripada tanpa ancaman. Jangan sampai membiarkan pelanggaran yang diketahui tanpa suatu tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut terjadi terus-menerus tanpa tindakan yang tegas.

Dalam mendidik dan menumbuhkan disiplin dapat pula diberikan hukuman sesuai kesalahannya. Hal itu dapat dipertahankan dan harus mempunyai sikap tegas. Misalnya, peraturan yang dibuat sekolah B diharapkan mengubah sikap indiscipliner siswanya, setiap ada kesalahan, hukuman wajib dilakukan tanpa memandang derajat sosial mereka.

d. Kedisiplinan perlu dipartisipasikan

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi, maka para karyawan atau pegawai akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama. Apabila perusahaan atau pemerintahan berhasil memasukkan unsur partisipasi dalam peraturan yang mencantumkan ancaman hukuman, maka kecenderungan mereka akan lebih konsekuen dalam melaksanakannya.

Misal, suatu perusahaan C menanamkan unsur diktator dalam pelaksanaan pendisiplinan karyawannya, tetapi terdapat partisipasi seperti ancaman dan hukuman, diharapkan mereka cenderung melaksanakan secara konsekuen, rasa ketakutan dan paksaan dapat hilang.

e. Kedisiplinan harus menunjang tujuan dan sesuai kemampuan

Kedisiplinan pada hakekatnya juga merupakan pembatasan kebebasan dari karyawan kita, oleh karena itu dalam usaha menegakkan kedisiplinan tidak asal melaksanakan. Selain harus dapat menunjang tujuan, maka kedisiplinan yang hendak ditegakkan tersebut haruslah sesuai dengan kemampuan dari para karyawan. Perusahaan harus meneliti terlebih dahulu peraturan yang akan dikeluarkan, mungkinkah peraturan yang akan dikeluarkan ini sesuai dengan kemampuan karyawannya atau tidak.

Misal, peraturan perusahaan menginginkan karyawannya untuk bekerja memproduksi barang datang pukul 8, itu merupakan tindakan menegakkan kedisiplinan semata sebab jam 8 tersebut merupakan waktu yang tepat untuk memulai bekerja.

f. Teladan pimpinan kunci kedisiplinan

Teladan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan dan mengefektifkan peraturan yang dikeluarkan dalam rangka menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan adalah merupakan panutan atau sorotan dari bawahannya.

Bahwa segala bentuk tingkah laku dan sikap yang tumbuh dalam diri pimpinan diharapkan menjadi teladan bagi bawahannya, seperti ungkapan Jawa”Ing Ngarso Sung Tulodho,Ing Madya Mangun Karsa, Tut Wuri

Handayani". Misal, kalau pimpinan bersikap disiplin, datang tepat waktu dan mau terjun ke lapangan, dengan sikap inilah bawahannya dapat mencontoh apa yang diperbuat pimpinan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut www.digilib.unnes.ac.id adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan
Kepemimpinan karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kedisiplinan. Pemimpin harus bisa memberikan contoh sikap disiplin yang baik, sehingga para bawahannya pun bersikap demikian.
2. Motivasi Kerja
Sikap mental manusia yang mendorong manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
3. Komunikasi
Komunikasi adalah hubungan timbal balik antar manusia. Komunikasi antar bawahan dengan pimpinan akan semakin baik apabila tindakan disiplin pegawai semakin ditingkatkan.
4. Lingkungan Kerja
Disiplin kerja akan terwujud apabila keadaan lingkungan kerja yang memungkinkan. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan sikap disiplin yang baik pula dan produktivitas kerja pun akan tercapai.
5. Balas Jasa
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan menjadikan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya dan sikap disiplin tentu berjalan.
6. Sanksi
Sanksi akan membuat para pegawai bersikap disiplin karena dengan adanya sanksi para pegawai akan merasa takut.

Berdasarkan dari pendapat ahli di atas, penulis memberikan kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi disiplin berupa :

- a. Pimpinan dalam menegakkan disiplin kepada karyawannya disertai dengan memberikan kesejahteraan, balas jasa dan sanksi yang akan diterima sesuai kesalahan yang diperbuat.
- b. Dalam memberikan pengertian disiplin dan sanksi hukuman diperlukan tindakan yang tegas dan adil. Agar dapat efektif dan efisien sebaiknya pimpinan melakukan pengawasan melekat terhadap organisasinya.

- c. Dalam memberikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka harus sesuai dengan kemampuan mereka, kalau tidak mereka dapat melakukan tindakan indisipliner yang dapat mengganggu kelancaran aktivitas organisasi.
- d. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan tertib serta sikap tegas dan teladan dari pimpinan untuk memberikan contoh kedisiplinan agar bawahan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dan disiplin.
- e. Selalu memberikan semangat kepada bawahan sebagai bentuk motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tujuan yang akan dicapai. Di samping itu, memberikan pengarahan akan arti pentingnya disiplin dalam organisasi.

d. Pembinaan Disiplin

Untuk menanamkan disiplin para bawahan dapat dilakukan dan dikembangkan dengan berbagai cara. Faktor-faktor yang menunjang pembinaan disiplin diungkapkan Susilo Martoyo (2000:125) sebagai berikut :

- a. Motivasi. Motivasi merupakan faktor penting dalam pencapaian disiplin kerja. Apabila tidak ada motivasi, maka seseorang dalam bekerja tidak akan bergairah.
Misalnya, pimpinan memberikan contoh kepada karyawannya untuk datang tepat waktu saat bekerja, hal itu merupakan bentuk motivasi kepada karyawannya.
- b. Pendidikan dan latihan. Pendidikan dan latihan merupakan salah satu program dalam aspek pengembangan pegawai atau karyawan. Dengan adanya diklat, diharapkan pegawai atau karyawan dapat memperbaiki dan mengembangkan kemampuannya agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
Contohnya, guru-guru mengikuti program diklat mata pelajaran kewirausahaan, diharapkan dengan diklat tersebut, guru dapat menerapkan teori dan praktek kepada siswanya.
- c. Kepemimpinan. Seorang pimpinan adalah panutan bagi bawahannya. Apabila pimpinan memberikan contoh yang baik dan bawahan mau

mengikuti pimpinannya tentu berdampak positif bagi organisasi. Apabila pimpinan bertindak sesuka hati tanpa mengikuti disiplin kerja, akan memberikan contoh yang tidak baik bagi organisasi. Misalnya, Pimpinan datang dan pulang bekerja tepat waktu, dengan begitu karyawannya juga mengikuti perbuatan dari pimpinannya.

- d. Kesejahteraan. Tingkat kesejahteraan yang diterima pada saat bekerja akan berdampak bagi bawahan. Apabila tingkat kesejahteraan yang diberikan organisasi tinggi akan memotivasi pegawai untuk disiplin dalam bekerja. Apabila kesejahteraan yang diterima tidak sesuai, maka pegawai cenderung bekerja seenak hatinya.

Misalnya, organisasi membuat peraturan disiplin bagi anggotanya, agar peraturan dapat dilakukan oleh anggotanya semaksimal mungkin, organisasi harus memberikan timbal balik kepada anggotanya dengan mencukupi kesejahteraannya. Dengan demikian, anggotanya konsentrasi dengan pekerjaan masing-masing.

- e. Penegakan disiplin lewat hukum. Penegakkan disiplin lewat hukum merupakan penegakan disiplin yang bersumber pada tatanan hukum yang ada dan sudah diatur dalam perundang-undangan yang wajib ditaati dan dipatuhi oleh masing-masing pegawai tanpa adanya pengecualian.

Pemerintah Daerah di masing-masing Kabupaten mempunyai Undang-Undang yang mengatur tentang disiplin bagi pegawainya. Dengan dibuatnya Undang-Undang tersebut, PNS diharapkan mematuhi, karena dalam UU juga dijelaskan hukuman yang diterima jika PNS melakukan tindakan indisipliner.

Pembinaan disiplin merupakan suatu rangkaian kegiatan dari berbagai lembaga dan instansi secara berlanjut. Mulai dari lembaga pendidikan dan latihan yang menempanya sampai sebelum terjun ke dunia pekerjaan sampai dengan instansi di mana karyawan bekerja dan ditempatkan. Setiap pimpinan satuan dalam organisasi harus bertanggung jawab atas pembinaan disiplin, moral, dan tanggung jawab dari setiap karyawan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam upaya menegakkan disiplin karyawan, pimpinan harus mampu menjadi panutan dan teladan bagi karyawannya, diharapkan dapat membangkitkan disiplin yang kuat bagi karyawan.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja pegawai dapat dilihat melalui ketaatannya dalam menggunakan waktu kerja, kepatuhan dalam melaksanakan peraturan, kataatan dalam melaksanakan perintah atasan, ketaatan dalam menggunakan peralatan dan perlengkapan kantor, dan ketaatan dalam mengikuti cara kerja yang sesuai dengan petunjuk atau ketentuan organisasi.

e. Pedoman Dalam Pendisiplinan

Untuk mengkondisikan karyawan agar bersikap disiplin perlu diketahui pedoman-pedoman dalam menegakkan disiplin. Untuk mengetahui hal-hal yang akan menjadi pedoman dalam pendisiplinan, Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990:241) mengemukakannya sebagai berikut :

- a. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi. Mengemukakan bahwa tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan dihadapan orang banyak. Hal ini akan memalukan bawahan yang ditegur, kemungkinan akan timbul perasaan dendam.

Misalnya, pimpinan menegur karyawannya yang tidak masuk dua kali tanpa keterangan apapun, sebaiknya pimpinan memanggil keruarganya, menanyakan penyebabnya dan memberikan nasehat agar tidak diulangi.

- b. Pendisiplinan haruslah bersifat membangun. Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

Dalam memberikan teguran atas kesalahan bawahannya diikuti dengan sikap dan tingkah laku yang membangun sikap mental dari bawahannya.

- c. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera. Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya “terlupakan”. Sewaktu kesalahan masih “segar” teguran akan lebih efektif daripada diberikan selang beberapa waktu.

Pimpinan segera menangani kesalahan yang diperbuat bawahannya. Jika tidak, masalah dapat lupa dan perbuatan bawahannya dapat menular ke bawahan yang lainnya.

- d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan. Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan pilih kasih.

Pimpinan dalam memberikan hukuman bagi bawahan yang melakukan indisipliner harus adil dan bijaksana, dapat dilihat dari kesalahan yang diperbuat dan disesuaikan dengan peraturan yang disepakati.

- e. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang telah melakukan kesalahan. Yang sudah terjadi kita anggap sudah selesai. Karena rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

Diharapkan setelah pimpinan memberikan pendisiplinan karena terdapat tindakan indisipliner dari bawahan, sikap pimpinan wajar kembali. Sebagai contohnya, pimpinan menghukum bawahannya yang suka membolos, muncul sifat membenci kepada bawahan kepada bawahan tersebut. Hal ini kurang tepat karena akan muncul sikap dendam dari bawahannya

Sedangkan Gary Desler (2007 : 99) juga mengungkapkan pedoman dalam pendisiplinan. Pedoman tersebut sebagai berikut :

1. Memastikan ada bukti yang mendukung bahwa karyawan itu telah melakukan kesalahan.

Jika bawahan bersalah, pimpinan mempunyai bukti yang akurat mengenai kesalahan yang diperbuat bawahan, agar dapat ditentukan hukuman yang sesuai atas kesalahannya.

2. Pastikan bahwa sepanjang proses tersebut hak-hak karyawan dilindungi.

Pimpinan dalam memberikan pendisiplinan tidak menyinggung hak-hak karyawannya. Misalnya, tidak mengurangi terlalu banyak gaji atau upah mereka.

3. Memperingatkan karyawan tentang konsekuensi pendisiplinan.

Pimpinan selalu mengingatkan arti pentingnya kedisiplinan kepada karyawannya seiring dengan tercapainya tujuan organisasi. Bahwa kedisiplinan itu membawa keuntungan yaitu diri sendiri dan orang lain.

4. Menyelidiki masalah dengan adil atau dapat diterima sebelum melaksanakan disiplin.

Setelah pimpinan mendapatkan bukti kuat dari tindakan indisipliner bawahannya, pimpinan diharapkan menyelidiki penyebab tindakan tersebut serta memikirkan hukuman sesuai perbuatan indisipliner tersebut.

5. Penyelidikan tersebut harus menghasilkan bukti yang substensial dari kesalahan.

Penyelidikan tersebut mencuatkan bukti yang didapat benar apa adanya sehingga dapat dilakukan proses pemberian hukuman yang sesuai dengan perbuatan dengan melihat dari bukti yang ditemukan.

6. Aturan, perintah harus diaplikasikan dengan adil atau tanpa perbedaan.

Agar tidak terjadi ketimpangan dalam memberikan aturan, pimpinan bersikap adil dan bijaksana, memilih dengan hati nurani aturan-aturan apa saja yang cocok diterapkan pada organisasinya sesuai dengan tujuan dan kemampuan anggotanya.

7. Hukuman harus berkaitan dengan kesalahan dan sejarah pekerjaan karyawan yang lalu.

Dalam memberikan hukuman bagi bawahan yang melakukan tindakan indisipliner, sebaiknya pimpinan melihat dari kesalahan yang diperbuat. Misalnya, pegawai yang tidak masuk tanpa izin satu kali pimpinan hanya menegur saja, jangan memberikan hukuman yang berat.

8. Menjaga hak karyawan untuk mendapatkan saran.

Hak-hak karyawan jangan dirampas seiring pimpinan memberikan hukuman saja, tetapi bawahan selain mendapat hukuman karena berbuat salah juga berhak mendapatkan saran maupun nasehat yang dapat mengubah perilaku.

9. Jangan merampas harga diri bawahan.

Pimpinan dalam memberikan hukuman tidak boleh merampas harga diri bawahan. Misalnya, setelah menemukan kesalahan ringan dari bawahan, pimpinan langsung memecatnya.

10. Jangan bertindak saat marah.

Pimpinan saat memberikan pendisiplinan dan memberikan hukuman bagi tindakan indisipliner bawahan tidak boleh menampakkan sifat marah karena dapat memunculkan rasa takut dan dendam dalam diri bawahan.

11. Ingatlah bahwa beban untuk memberikan bukti-bukti ada pada area.

Dalam menemukan kesalahan bawahan tentu saja pimpinan mempunyai bukti yang akurat, di dapat langsung dari tempat bekerja. Misalnya, bawahan B sering membolos, pimpinan dapat menghukumnya dengan melihat bukti yang ada yaitu buku absensi harian dan berusaha seadil-adilnya memberikan hukuman.

12. Dapatkan fakta-fakta.

Pimpinan mendapatkan fakta-fakta yang sesuai dengan kejadian secara apa adanya. Misalnya, jika menemukan bawahannya yang mangkir bekerja, pimpinan segera mencari buktinya, penyebab mangkir bekerja.

Dari pendapat ahli di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pedoman dalam pendisiplinan adalah sebagai berikut :

- a. Dalam melakukan upaya pendisiplinan, pimpinan bertatap muka langsung dengan karyawan yang melanggar disiplin dan jangan bertindak saat marah. Setelah itu mengingatkan mereka tentang arti pentingnya disiplin.
- b. Pendisiplinan tersebut sebagai upaya sikap yang membangun bukan merampas harga diri bawahan, yang berarti tidak sepenuhnya mematok kesalahan yang diperbuat karyawan. Sebaiknya segera mengatasi permasalahan yang membuat karyawan melanggar kedisiplinan, dalam hal itu pimpinan harus melihat fakta atau bukti yang baru.
- c. Pimpinan dalam memberikan suatu hukuman kepada karyawan yang melanggar sebaiknya menggunakan hati nurani yang berarti bersikap adil, hukuman sesuai dengan kesalahan yang diperbuat bawahan saja.

Tentu saja harus sesuai peraturan yang berlaku dalam sebuah organisasi baik pemerintah maupun swasta.

- d. Tidak boleh mempunyai rasa benci atau dendam yang berkepanjangan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran, hiduapkan kembali rasa percaya diri dan kekeluargaan kepada mereka, agar dapat bekerja dengan nyaman dan tenang.

3. Tinjauan Tentang Pegawai

a. Pengertian Pegawai

W.J.S Poerwadarminta (2003: 723) mengemukakan tentang pegawai yaitu “ Orang yang bekerja pada pemerintah atau perusahaan”. Sedangkan menurut penulis adalah orang yang bekerja untuk melaksanakan kewajiban dan mendapatkan hak pada instansi pemerintah maupun perusahaan swasta.

b. Pengertian Pegawai Negeri

Pengertian Pegawai Negeri dalam UU Republik Indonesia No 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas UU No 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 1 yaitu “Pegawai negeri adalah setiap warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negara, atau disertai tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Sedangkan Djoko 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 pemerintah dengan disertai tugas dan kewajiban yang harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab kepada nusa dan bangsa dalam upaya pembangunan nasional.

c. Jenis dan Kedudukan Pegawai Negeri

Jenis dan kedudukan Pegawai Negeri diungkapkan oleh Djoko Prakoso (1992:29) yang menyebutkan bahwa disebutkannya dan telah ditetapkannya dalam undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 pasal 2 yaitu :

1. Pegawai Negeri terdiri dari :
 - a. Pegawai Negeri Sipil ; dan
 - b. Anggota Angkatan Bersenjata Republik Indonesia
2. Pegawai Negeri Sipil terdiri dari

Mengenai siapa yang dimaksudkan dengan Pegawai Negeri Sipil Pusat, Pegawai Negeri Sipil Daerah dan Pegawai Negeri Sipil lainnya dapat dilihat didalam penjelasan pasal 2 ayat 2 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974

- a. Pegawai Negeri Sipil Pusat
Pegawai Negeri Sipil Pusat yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan bekerja pada departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Instansi Vertikal di Daerah-Daerah, dan Kepaniteraan Pengadilan.
- b. Pegawai Negeri Sipil Daerah
Pegawai Negeri Sipil Daerah Otonom
- c. Pegawai Negeri Sipil lain yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah

Berikut isi undang-undang BAB II pasal 3 yang mengatur tentang kedudukan Pegawai Negeri Sipil dalam UU Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan”.

d. Hak-Hak dan Kewajiban Pegawai Negeri

I. Hak-Hak Pegawai Negeri

Hak-hak pegawai negeri seperti yang diungkapkan Djoko Prakoso (1992:38) yang menyebutkan bahwa hak pegawai negeri diatur dalam Undang-Undang No 8 Tahun 1974 adalah sama dengan yang tercantum dalam Undang-Undang yang lama yaitu UU No 18 Tahun 1961 pasal13-19, hanya saja mengenai pendidikan tambahan atau lanjutan yang menurut undang-undang yang lama dimasukkan dalam Bab Hak-Hak Pegawai Negeri. Hak-hak pegawai negeri sipil dapat dibagi dalam dua jenis yaitu :

a) Hak-hak materiil

Adalah hak-hak yang diberikan secara nyata biasa berbentuk uang dan barang kepada Pegawai Negeri Sipil. Dalam buku karangan Djoko Prakoso menyebutkan hak-hak materiil yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut :

- a. Penghasilan pegawai negeri sipil yang berupa uang dan atau natura. Merupakan upah atau gaji yang diserikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang besarnya sesuai dengan pangkat atau golongan.
- b. Jaminan hari tua. Merupakan jaminan atau uang pensiun yang diberikan jika Pegawai Negeri Sipil telah berakhir masa tugasnya, besarnya sesuai dengan pangkat atau golongan.
- c. Pakaian dinas merupakan pakaian yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang akan digunakan sebagai seragam pada saat bertugas.
- d. Perawatan tunjangan cacat, uang duka. Diberikan jika ia mendapat kecelakaan atau meninggal dunia karena menjalankan tugas, dikenal dengan asuransi kesehatan.

b) Hak-hak non materiil

Hak-hak non materiil adalah hak-hak yang diberikan kepada Pegawai Negeri sipil karena adanya balas jasa atau sebagai bentuk hadiah karena telah menjalankan tugas dengan baik dan mematuhi peraturan yang berlaku.

- a. Pangkat adalah kenaikan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat untuk dinaikkan pangkatnya.
- b. Pendidikan tambahan atau lanjutan. Diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan kinerjanya, misalnya kursus komputer, kursus bahasa.
- c. Istirahat. Pegawai Negeri Sipil mendapatkan hak untuk istirahat atau cuti jika mengalami sakit atau hamil, atau karena mendapat tugas yang tidak dapat diwakilkan.
- d. Naik banding dalam hal mendapat hukuman jabatan. Contohnya jika terdapat Pegawai Negeri Sipil yang mendapat hukuman disiplin, Pegawai Negeri Sipil itu dapat naik banding dengan jalan pembelaan diri atau dapat menyewa pengacara.
- e. Usaha-usaha kesejahteraan pegawai. Diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan hak kesejahteraan senagai balas jasa atas jasanya yang telah diberikan kepada Negara.

II. Kewajiban Pegawai Negeri

Berikut kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Pegawai Negeri Sipil seperti yang diungkapkan oleh Djoko Prakoso S.H. (1996 :42) adalah sebagai berikut :

a. Kewajiban mengangkat sumpah

Dalam Peraturan Presiden No 11 Tahun 1959 berisikan sumpah yang harus diucapkan :

- a) Tidak memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun juga untuk diangkat dalam jabatannya.
- b) Setia dan taat kepada Negara RI.
- c) Memegang rahasia, apabila harus dirahasiakan.
- d) Tidak akan menerima berupa apa saja, yang bersangkutan dengan pekerjaan jabatan.
- e) Harus lebih mementingkan kepentingan Negara dari kepentingan sendiri atau golongan.
- f) Harus selalu menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri.
- g) Harus bekerja jujur, tertib, cermat dan semangat untuk kepentingan Negara.

b. Kewajiban menyimpan rahasia

Kewajiban menyimpan rahasia harus berlangsung, meskipun pegawai sudah berhenti dari jabatannya.

c. Kewajiban menjaga keamanan rahasia Negara

Dalam Surat Edaran Wakil Perdana Menteri I No 24091/57 diberikan petunjuk untuk memperkecil kemungkinan bocornya rahasia Negara. Apabila pembocoran itu dilakukan dengan tidak sengaja, maka kepada pegawai yang bersangkutan dapat diambil tindakan administratif pengskoran dan menunggu keputusan lebih lanjut.

d. Kewajiban menyimpan surat-surat rahasia

Surat-surat dinas yang sifatnya rahasia harus dijaga agar tidak diketahui oleh umum. Apabila mereka melanggar seperti menyalin, menyiarkan seluruhnya dan mengumumkan keterangan-keterangan yang dimuat dalam surat rahasia dapat dituntut di muka Pengadilan Negeri.

e. Kewajiban mentaati jam kerja

Kewajiban mentaati jam kerja telah diatur dalam Keputusan Presiden RI No 159 Tahun 2000. berikut jam kerjanya :

Senin-Kamis	: 07.00-14.00
Jumat	: 07.00-11.00
Sabtu	: 07.00-12.30

f. Kewajiban bekerja dengan baik dan memberikan prestasi

Seorang Pegawai Negeri wajib bekerja dengan sebaik-baiknya. Untuk keperluan penilaian atas prestasi kerjanya perlu ada pernyataan tentang kecakapan kerja pegawai setiap tahunnya.

g. Kewajiban berkelakuan baik

Seorang pegawai negeri wajib berkelakuan baik yaitu menjauhkan diri dalam perbuatan tercela. Bahkan dapat diberikan hukuman jika pegawai melalaikan kewajibannya, menjalankan pekerjaan disamping jabatannya tanpa izin yang berwenang, melakukan sesuatu hal yang seharusnya tidak boleh diperbuat pegawai negeri, mengabaikan sesuatu hal yang harus dilakukan dan melanggar ketentuan yang berlaku.

h. Kewajiban memberitahukan kepada pimpinan jika tidak masuk kerja

Seorang pegawai yang berhalangan masuk bekerja karena alasan-alasan yang dapat dibenarkan, wajib memberitahukan kepada pimpinannya baik secara tertulis atau lisan pada hari pertama tidak masuk kerja.

i. Kewajiban minta izin untuk melakukan tugas swasta

Seorang pegawai negeri minta izin dahulu kepada atasannya dalam hal ikut mendirikan perusahaan swasta, melakukan pekerjaan swasta secara tertentu atau memangku jabatan swasta dengan mendapat keuntungan dari usaha itu, melakukan pekerjaan swasta yang bertentangan dengan sifat dan kehormatan jabatan dan memiliki saham yang sedemikian besar pada usaha swasta sehingga dapat dianggap langsung campur dalam penyelenggaraan usaha.

j. Kewajiban mengikuti latihan

Untuk memperoleh pejabat-pejabat yang cakap sesuai tugasnya masing-masing, diharapkan pegawai negeri harus mengikuti pelatihan yang diadakan oleh pemerintah.

k. Larangan menerima hadiah

Menerima hadiah berupa apapun yang bertentangan dengan sifat atau kehormatan jabatan sebagai pegawai negeri pada umumnya dilarang karena dapat mempengaruhi seorang pegawai negeri dalam menjalankan tugasnya melayani kepentingan umum.

l. Larangan-larangan lainnya

Larangan-larangan lainnya untuk pegawai negeri masih banyak. Pelanggaran terhadap larangan-larangan tersebut dianggap sebagai tindak pidana.

C. Kerangka Pemikiran

Dalam suatu organisasi atau instansi, manusia memegang peranan yang penting. Manusialah yang merencanakan, melaksanakan sekaligus mengawasi pelaksanaan rencana tersebut. Dalam melaksanakan kerjanya sehari-hari, tentu tidak akan terlepas dari tindakan yang benar ataupun 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.

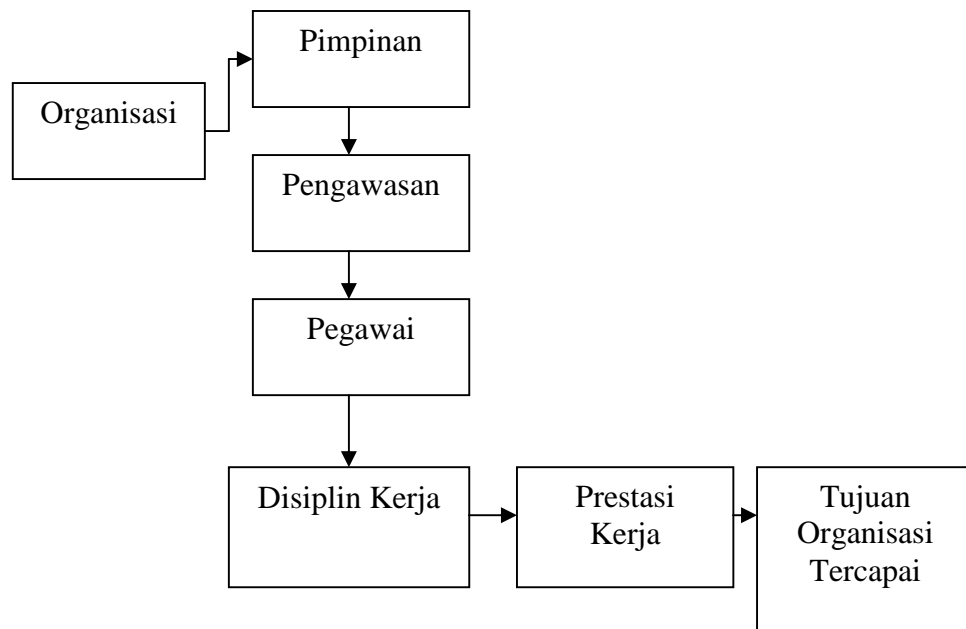
Seperti halnya manusia yang lainnya, pegawai tetaplah manusia biasa, makhluk ciptaan Tuhan, kadangkala manusia tersebut melakukan kesalahan atau tindakan melanggar terhadap peraturan. Salah satu peraturan yang mengatur tentang kedisiplinan adalah PP No 30 Tahun 1980. Tindakan yang melanggar yang dapat berbuah kesalahan tentu akan berdampak negatif bagi unit kerjanya. Sebagai contoh tindakan yang melanggar yaitu memanipulasi laporan keuangan, memalsukan data bahkan contoh tindakan yang paling kecil yang tentunya membawa dampak yang kurang baik terhadap kerja sebagai contohnya berbincang-bincang pada waktu bekerja apalagi pembicaraan yang tidak begitu penting seperti menggosip, keluar dari kantor tanpa izin, membolos atau absen yang berlebihan, asyik membaca koran dan bermain game saat mengerjakan tugas kantor.

Tindakan yang kurang mencerminkan disiplin perlu untuk diatasi yaitu dengan cara pengawasan. Pengawasan tersebut dilakukan oleh pimpinan itu sendiri, dapat dilimpahkan kepada bawahan serta pengawasan dari pihak luar organisasi yang mendapatkan kepercayaan. Pimpinan dalam melakukan pengawasan tetap berdasarkan peraturan apalagi kalau itu perusahaan dan instansi pemerintah yang telah mempunyai standar. Dengan adanya pengawasan diharapkan muncul tindakan disiplin yang tinggi dari dalam diri pegawai sendiri, sehingga sewaktu-waktu tidak perlu diawasi terus-menerus dalam melaksanakan tugasnya atau istilah lainnya kesadaran diri.

Sebagai suatu usaha untuk menjamin tetap terlaksananya disiplin di lingkungan pegawai negeri sipil maka diperlukan tindakan pengawasan yang disebut pengawasan pimpinan atau pengawasan atasan. Dengan

adanya tindakan pengawasan yang dilakukan secara terus-menerus dapat mencegah terjadinya penyimpangan serta mampu membudayakan budaya disiplin. Lama-kelamaan muncul kesadaran dan bertanggung jawab dari bawahan dalam bekerja tanpa harus diawasi terus oleh pimpinan.

Dengan adanya pelaksanaan pengawasan pimpinan yang berjalan dengan baik yang berakibat pada kedisiplinan bekerja dari pegawai, maka pencapaian tujuan dari suatu organisasi akan lebih mudah dicapai. Berikut penjelasan uraian dengan gambar dibawah ini :



Gambar Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI

Penelitian sebagai kegiatan ilmiah memerlukan metode menjamin dan menghasilkan kebenaran obyektif. Metode merupakan cara, sedangkan kebenaran atau fakta yang diungkap merupakan tujuan. Penggunaan metode dimaksudkan agar kebenaran atau fakta yang diungkapkan benar-benar disadari oleh bukti ilmiah yang kuat. Oleh sebab itu, dalam suatu penelitian menggunakan metode merupakan hal yang sangat diperlukan.

Menurut Noeng Muhajir (2000 :3), “ Metodologi penelitian membahas konsep toeritik berbagai metode, kelebihan dan kelemahannya dalam karya ilmiah dilanjutkan dengan pemilihan metode yang digunakan”.

Sedangkan menurut H.B. Sutopo (2002:5) mengemukakan “Metodologi penelitian adalah sekedar alat teknis, sehingga bisa digunakan dengan memilih mana yang dipandang baik dan berusaha menggabungkannya, yang bila dipikirkan secara paradikmatik tentu saja tidak dapat dipertanggungjawabkan”.

Dari pengertian metodologi diatas adapat disimpulkan bahwa metodologi adalah suatu pengetahuan yang membahas dan mempelajari tentang metode-metode atau cara-cara yang tepat dan harus ditempuh dalam melaksanakan penelitian untuk tujuan tertentu.

Berikut aspek metodologi yang dapat digunakan adalah :

A. Tempat dan Waktu penelitian

1. Tempat Penelitian

Suatu penelitian memerlukan tempat penelitian yang akan dijadikan sumber dalam pemerolehan data-data yang digunakan untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian. Adapun yang menjadi tempat penelitian yaitu peneliti mengambil lokasi di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo dengan alasan sebagai berikut:

1. Tersedianya data yang diperlukan dalam penelitian ini.
2. Peneliti adalah warga dari Sukoharjo dan pernah melakukan PKL di tempat ini.
3. Lokasinya mudah terjangkau karena dekat dengan tempat tinggal peneliti, sehingga memudahkan peneliti dalam menggali data secara akurat.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai dari pembuatan proposal sampai penulisan laporan penelitian yaitu dalam kurun waktu 8 (delapan) bulan dari bulan Januari sampai Agustus 2009. (Jadwal terlampir).

B. Bentuk dan Strategi Penelitian

1. Bentuk Penelitian

Berdasarkan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yang ditekankan pada masalah persepsi dan masalah perilaku, maka penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu suatu penelitian yang menggambarkan suatu peristiwa atau objek secara rinci dan mendalam. Gambaran tersebut dipaparkan secara rinci dalam arti tidak hanya sampai pada pengumpulan data dan kemudian menceritkannya, tetapi data tersebut diolah lebih lanjut.

Dalam penelitian ini yang sangat dipentingkan adalah kemampuan peneliti dalam menterjemahkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan mencatat arsip dokumen guna menentukan tinggi rendahnya hasil penelitian. Dalam hal ini penelitian yang dilakukan cenderung untuk membandingkan makna dan interpretasi dengan nara sumber atau informan dari asal data. Hasil penelitian tergantung dari kondisi dan kualitas interaksi peneliti dan yang diteliti. Bogdan dan Taylor dalam Lexy J Moleong (2007:4) mendefinisikan bahwa :

“Metodologi Kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variable atau hipotesis tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan”.

Jadi, penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dengan cara deskripsi dalam

bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan berbagai metode alamiah.

2. Strategi Penelitian

Dalam buku pedoman penyusunan skripsi (2007:16) menyebutkan ada empat bentuk strategi penelitian deskriptif, yaitu “tunggal terpancang, ganda terpancang, tunggal holistik, dan ganda holistik”. Perbedaan terpancang dan holistik dikemukakan dalam www.stikomprosiaadver.blogspot.com sebagai berikut :

2. Bilamana kita sudah menentukan variabel utama yang akan menjadi fokus studi pada saat menyusun proposal maka studi tersebut merupakan kasus terpancang.
3. Bilamana fokus studi akan ditentukan setelah peneliti menelusuri cukup lama di lapangan studi dan menemukan hal yang sangat menarik dan dipandang dilakukan di lapangan merupakan kasus holistik.

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan strategi tunggal terpancang karena peneliti hanya mengkaji satu permasalahan dan peneliti telah menentukan variabel utamanya yaitu mengenai pengawasan dalam upaya pendisiplinan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.

C. Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland dalam buku Lexy J Moleong (2007:157) bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”.

Dapat diartikan sumber data adalah kata-kata atau tindakan dari orang yang diamati atau diwawancarai baik secara lisan maupun tulisan. Berikut ini sumber data dalam penelitian :

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 Kecamatan, Sekretaris Kecamatan, Kasi Trantib, Kasi PMD, Kasi Kesos, Kasi Pelayanan Umum, Kasi Pemerintahan, Kasi Kepegawaian, Kasi Keuangan serta pegawai Kantor Kecamatan Bendosari.

2. Lokasi Penelitian

Menurut HB Sutopo (2002:52) mengemukakan bahwa "Tempat atau lokasi yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian juga merupakan salah satu jenis sumber data yang bisa dimanfaatkan oleh peneliti". Informasi mengenai kondisi dari lokasi peristiwa atau aktivitas dilakukan dapat digali lewat sumber lokasinya baik yang merupakan tempat maupun lingkungannya. Oleh karena itu, lokasi sebagai sumber data penelitian ini adalah segala aktivitas yang dilaksanakan kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo.

3. Arsip dan Dokumen

Dokumen dan arsip merupakan bahan tertulis yang berhubungan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Banyak peristiwa yang telah lama terjadi dapat diteliti dan dipahami atas dasar kajian dari dokumen atau arsip, baik secara langsung maupun tidak. Arsip dan dokumen yang dapat diteliti peneliti di Kantor Kecamatan Bendosari berupa catatan presensi, tupoksi, catatan struktur, daftar pegawai.

D. 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. Berikut teknik pengumpulan data yang akan digunakan peneliti :

1. Wawancara

Lexy J Moleong (2007:186) menyatakan "Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu". "Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu". Sedangkan Sugiyono (2005:72) menyimpulkan "Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam".

Berikut ini jenis wawancara yang diungkapkan oleh Cholid Narbuko (2003:83) :

1. Menurut prosedurnya:
 - a. Wawancara bebas
Wawancara bebas adalah proses wawancara di mana pewawancara tidak secara sengaja mengarahkan Tanya jawab pada pokok-pokok persoalan dari fokus penelitian dan yang diwawancarai.
 - b. Wawancara terpimpin
Wawancara terpimpin yang menggunakan panduan pokok-pokok permasalahan yang diteliti.
 - c. Wawancara bebas terpimpin
Adalah merupakan kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin. Jadi pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya dalam proses berlangsung mengikuti situasi pewawancara harus pandai mengarahkan yang diwawancarai apabila ternyata ia menyimpang.
2. Menurut sasaran penjawabannya
 - a. Wawancara perorangan
Wawancara perorangan yaitu apabila proses Tanya jawab berlangsung secara langsung atau tatap muka. Dengan demikian, penelitian dapat memperoleh data yang lebih intensif.
 - b. Wawancara kelompok
Apabila proses wawancara berlangsung sekaligus dua orang pewawancara atau lebih menghadapi dua orang yang diwawancarai.

Sedangkan menurut Patton dalam Lexy J Moleong (2000 :135) mengemukakan jenis-jenis wawancara sebagai berikut :

- a. Wawancara pembicaraan informal
Wawancara ini pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada pewawancara sendiri atau secara spontan.
- b. Pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara
Wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang ditanyakan dalam proses wawancara.
- c. Wawancara baku terbuka
Wawancara ini adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku, wawancara demikian digunakan jika dipandang sangat perlu untuk mengurangi sedapat-dapatnya variasi yang dapat terjadi antara yang diwawancarai dengan yang lainnya.

Kesimpulannya, wawancara yang dilakukan peneliti adalah wawancara bebas terpimpin yaitu peneliti membuat pokok-pokok permasalahan yang berisikan pertanyaan-pertanyaan baku mengenai masalah yang diteliti dengan proses Tanya jawab secara perorangan. Cara demikian diharapkan dapat memberikan data yang intensif dan berhubungan dengan permasalahan yang diambil.

2. Observasi

Menurut H.B. Sutopo (2002:64) mengemukakan bahwa”Teknik observasi digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi, dan benda, serta rekaman gambar. Observasi dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung”.

Sedangkan Marshall (1995) dalam buku Sugiyono (2005:64) mendefinisikan, bahwa melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut” Observasi dapat dilakukan secara langsung apabila peneliti langsung melakukan penelitian terhadap obyek di tempat berlangsungnya kegiatan. Observasi tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya peristiwa yang diteliti.

Dari pernyataan ahli tersebut dapat dinyatakan observasi dilakukan secara langsung yaitu dengan pengamatan langsung ke Kantor Kecamatan Bendosari Sukoharjo. Dengan observasi langsung peneliti dapat melihat, mengamati serta mempelajari secara langsung keadaan tempat yang diteliti.

3. Arsip dan Dokumen

Menurut Sugiyono (2005:82) “Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen biasanya berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang”. Yin dalam H.B Sutopo (2002:69) menyatakan bahwa, mencatat dokumen disebut sebagai *content analysis* yang maksudnya peneliti bukan sekedar mencatat isi penting yang tersurat dalam dokumen atau arsip, tetapi juga tentang maknanya yang tersirat”.

Dalam penelitian ini, peneliti memerlukan melihat dokumen dan arsip yang dimiliki oleh tempat penelitian. Teknik ini dilakukan untuk mencatat dan mempelajari apa yang tersurat dan tersirat dalam dokumen, laporan dan peraturan dan literatur lainnya yang berhubungan dengan pengawasan pimpinan. Misal dokumen presensi harian dan presensi apel pagi.

E. Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Seperti ungkapan Sugiyono (2005:54) “Jadi, penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung. Caranya yaitu, peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan, selanjutnya berdasarkan data atau informasi yang diperoleh dari sample sebelumnya, peneliti dapat menetapkan sampel lainnya yang dipertimbangkan akan memberikan data yang lebih lengkap”.

Dalam menentukan sejumlah informan peneliti menggunakan teknik *Snowball sampling*. Menurut Joko Subagyo (1997:31) mengemukakan “Snowball yaitu pengambilan sampel dengan bantuan key-informan, dan dari

key-informan inilah akan berkembang sesuai petunjuknya”. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen (1982) dalam buku Sugiyono (2005:55) ” *Snowball sampling technique*”. Yaitu unit sampel yang dipilih makin lama makin terarah sejalan dengan makin terarahnya fokus penelitian.

Kesimpulannya peneliti pertama kali mendatangi informan yang dianggap mengetahui tentang pokok permasalahan yang sedang diteliti dan menguasai data yang diperlukan, kemudian memberikan pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan masalah. Peneliti mendengarkan dan mencatat mengenai jawaban yang diutarakan informan tersebut. Setelah wawancara dengan key-informan tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan informan-informan lainnya sehubungan dengan masalah yang diambil.

F. Keabsahan Data

Menurut Patton dalam Lexy J Moleong (2007:330) mengatakan bahwa , Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar daya itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada beberapa macam triangulasi data menurut Denzin dalam Lexy Moleong (2007:330) 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 peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data.
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 mencapai keabsahan data, peneliti menggunakan jenis triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari beberapa sumber yang mempunyai tingkatan berbeda-beda dan triangulasi metode dengan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam hal triangulasi, Susan Stainback dalam buku Sugiyono (2005:85) mendefinisikan, tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran tentang beberapa fenomena, tetapi lebih kepada peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah ditemukan.

G. Analisis Data

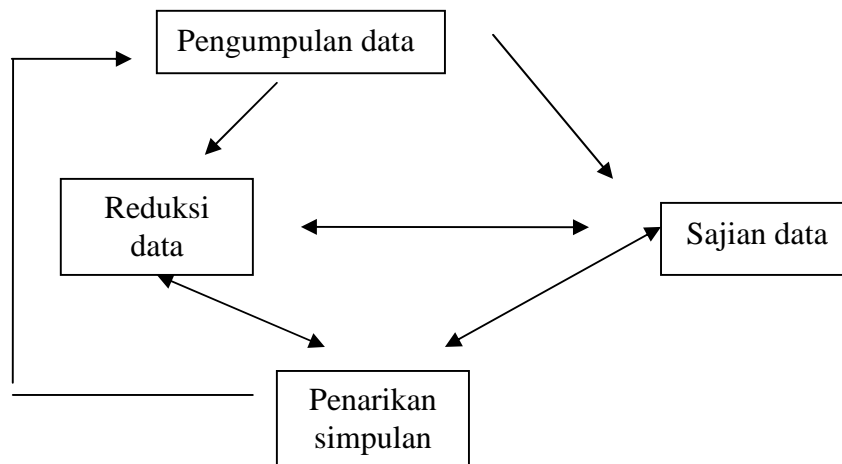
Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data yang digunakan sudah jelas yaitu diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam proposal. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus-menerus sampai datanya jenuh. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Lexy J Moleong (2007 : 248) adalah, upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistesisikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Penuturan lainnya juga diungkapkan oleh Sugiyono (2005:89) yang mengemukakan bahwa “Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain”.

Berikut tahap-tahap analisis data menurut H.B Sutopo (2002:91) :

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 komponen pertama dalam analisis yang merupakan proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data dari fieldnote. Pada waktu pengumpulan data berlangsung, reduksi data dilakukan dengan membuat ringkasan dari catatan data yang diperoleh di lapangan.
3. Penyajian Data
Sajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan simpulan penelitian dapat dilakukan. sajian ini merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan mudah dipahami.
4. Penarikan Kesimpulan
Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, perlu dilakukan aktivitas pengulangan untuk tujuan pemantapan, penelusuran data kembali dengan cepat, mungkin sebagai akibat pikiran kedua yang melintas pada peneliti pada waktu menulis sajian data dengan melihat kembali sebentar pada catatan lapangan.

Peneliti menggunakan teknik analisis data interaktif. Teknik ini mengungkapkan bahwa tahap reduksi data, tahap penyajian data dan tahap penarikan simpulan aktivitasnya dilakukan dengan cara interaksi, baik antar komponennya, maupun dengan proses pengumpulan data, dalam proses yang berbentuk siklus. Berikut model analisis interaktif :



Gambar. Skema Model Analisis Interaktif

Sumber : H.B Sutopo (2002 :96)

H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan tahapan-tahapan dalam penelitian dari awal sampai dengan pembuatan laporan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Tahap Pra lapangan

Tahap ini dilakukan peneliti mulai dari menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus perijinan, menjajaki dan menilai lapangan, memilih informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan persoalan etika penelitian.

2. Tahap lapangan

Tahap ini dilakukan untuk menggali data yang relevan dengan tujuan penelitian. Jadi, peneliti sudah mulai terjun ke lapangan, dari pemahaman latar penelitian sampai pengumpulan data.

3. Tahap analisis data awal

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dilakukan agar memisahkan data yang tidak begitu penting.

4. Tahap analisis data akhir

Data yang dianalisis dalam tahap ini adalah seluruh data yang diperoleh dan merupakan data yang sangat mendukung tujuan penelitian.

5. Penarikan kesimpulan

Yaitu menarik kesimpulan dari apa yang dihasilkan dalam analisis data. Dalam menarik kesimpulan harus didasarkan pada tujuan penelitian didukung dengan data yang valid, sehingga penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

6. Tahap penulisan dan penggandaan laporan

Semua kegiatan yang berhubungan dengan penelitian dan hasil yang dicapai dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan bentuk laporan sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sejarah dan Profil Kecamatan Bendosari Sukoharjo.

Kecamatan Bendosari berdiri pada tanggal 15 Juli 1946 dengan berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten dalam lingkungan Provinsi Jawa Tengah. Kecamatan Bendosari Sukoharjo merupakan salah satu dari 12 Kecamatan yang terdapat di Kabupaten Sukoharjo. Beralamat di Jalan Dr.

Muwardi No 27 Bendosari Sukoharjo dengan luas daerah 52,99 Hektar, serta berada pada ketinggian 100 di atas permukaan laut. Berikut ini batas-batas wilayah Kecamatan Bendosari :

- a. Utara : Kecamatan Polokarto
- b. Timur : Kabupaten Karanganyar
- c. Barat : Kabupaten Sukoharjo
- d. Selatan : Kecamatan Nguter

2. Misi dan Visi Kantor Kecamatan Bendosari Sukoharjo.

Visi dan Misi Kabupaten Sukoharjo juga merupakan Visi dan Misi Kecamatan Bendosari. Visi, Misi, Kebijakan dan Program RPJMD disusun sebagai penjabaran dari visi pasangan Bupati dan Wakil Bupati terpilih, kemudian dijabarkan dalam bentuk dokumen perencanaan dengan memperhatikan kondisi dan gambaran umum daerah maupun kebijakan pengembangan pembangunan Kabupaten Sukoharjo serta Rancangan RPJPD Kabupaten Sukoharjo tahun 2006-2025. penetapan Visi dan Misi RPJMD adalah untuk menjembatani kondisi saat ini dengan masa depan. Berdasarkan Visi dan Misi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Menengah Daerah Kabupaten Sukoharjo 2006-2010 dirumuskan sebagai berikut :

VISI

“Terwujudnya Sukoharjo MAKMUR di bidang Pertanian, Industri, Perdagangan serta tercapainya Good Governance dan Clean Government”.

Visi di atas mengandung makna :

MAKMUR

- a) Merupakan singkatan dari Maju, Aman, Konstitusional, Mantap, Unggul dan Rapi.

b) Masyarakatnya berpendidikan, sejahtera lahir batin dan berkecukupan serta bebas dari kemiskinan.

Pertanian : Mengelola sumber daya alam dan lingkungan terutama yang berkaitan dengan nabati dan hewani, sehingga produktivitasnya meningkat dan kesejahteraan petani tercapai.

Industri : Menciptakan iklim industri berwawasan lingkungan, berbasis Industri Kecil dan Menengah dalam rangka meningkatkan ekspor non migas.

Perdagangan : Menciptakan iklim niaga yang berorientasi pada kelancaran distribusi barang dan jasa dalam rangka meningkatkan pendapatan masyarakat dan daerah.

Good Governance : Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (Partisipatif, Akuntabel, Transparan dan Efisien).

Clean Government : Penyelenggaraan pemerintahan yang bersih (bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme).

MISI

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi sebagai kunci dari arah perubahan masa depan yang disesuaikan dengan visi, sehingga mampu mengarahkan apa yang hendak dicapai pada kurun waktu 5 tahun ke depan. Berikut ini Misi RPJMD Kabupaten Sukoharjo :

- 1) Mewujudkan kesejahteraan rakyat dengan mengendalikan laju pertumbuhan penduduk dan mengembangkan lapangan pekerjaan.
- 2) Mengembangkan sektor pertanian dan kehutanan melalui peningkatan sumber daya alam dan pemberdayaan masyarakat pertanian guna mewujudkan kemandirian usaha.

- 3) Memberdayakan industri kecil dan menengah melalui pengembangan system ekonomi kerakyatan, sehingga tercipta iklim usaha yang kondusif dan menghasilkan produk yang berkualitas.
- 4) Menciptakan dan mengembangkan pelaku dan peluang usaha yang kondusif guna meningkatkan kelancaran distribusi barang dan jasa yang kompetitif sehingga kesejahteraan pelaku usaha dan masyarakat serta pendapatan daerah meningkat.
- 5) Mewujudkan masyarakat Sukoharjo yang aman, tenteram, berdaya dan berdaulat.
- 6) Menciptakan pemerintahan daerah yang professional dengan mengedepankan pelayanan umum yang produktif, bersih dan berwibawa, demokratis, partisipatif dan berkeadilan guna terwujudnya *good governance* dan *clean government*.
- 7) Mewujudkan masyarakat Sukoharjo yang cerdas, menguasai ilmu pengetahuan, teknologi dan seni dengan memperhatikan biaya pendidikan yang murah dan peningkatan anggaran pendidikan.
- 8) Mewujudkan masyarakat yang bertaqwa, sehat dan sejahtera.
- 9) Mewujudkan Sukoharjo yang terjaga ekosistemnya dengan upaya penghijauan pada kawasan terbangun.

3. Struktur Organisasi Kantor Kecamatan Bendosari Sukoharjo.

Sesuai dengan Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 62 Tahun 2008, struktur atau susunan organisasi pemerintah Kecamatan Bendosari Sukoharjo :

- a. Camat
- b. Sekretariat Kecamatan, terdiri atas:
 - a) Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian

- b) Sub. Bagian Perencanaan dan Keuangan
- c. Seksi Pemerintahan
- d. Seksi Ketenteraman dan Ketertiban
- e. Seksi Pemberdayaan Masyarakat Desa atau Kelurahan
- f. Seksi Kesejahteraan Sosial
- g. Seksi Pelayanan Umum
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

Berikut ini daftar nama yang menjabat dalam susunan organisasi Kecamatan Bendosari Sukoharjo :

No	Jabatan	Nama
1	Camat	Drs. Edy Soeryanta, MH
2	Sekretaris Camat	Nanang Syarifudin, SH
3	Kasi Ketenteraman dan Ketertiban	Heru Indarjo, SH,MHum
4	Kasi Pemerintahan	Joko Mulyanto,SSos,MM
5	Kasi Pemberdayaan Masyarakat Desa	Sukamto
6	Kasi Kesejahteraan Sosial	Drs. Haryono
7	Kasi Pelayanan Umum	Sarno, BSc
8	Kasubbag Umum dan Kepegawaian	Indarsih Sri Kawuri, SE
9	Kasubbag Perencanaan dan Keuangan	Siti Muryani

4. Tugas Pokok, Tanggung Jawab dan Wewenang Pegawai Kantor Kecamatan Bendosari Sukoharjo.

Berdasarkan Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 62 Tahun 2008, bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 19 Peraturan Daerah Kabupaten Sukoharjo Nomor 5 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja

Kecamatan, agar pelaksanaan tugas dan fungsi Pemerintah Kecamatan Kabupaten Sukoharjo lebih berdaya guna dan berhasil guna, perlu ditetapkan Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Jabatan Struktural pada Pemerintah Kecamatan Kabupaten Sukoharjo. Berikut ini uraian tugasnya:

1. Camat

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat(1) Camat mempunyai fungsi :

- a. Pengoordinasian kegiatan pemberdayaan masyarakat, penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum, penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan, pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum dan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan.
- b. Pembinaan penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan.
- c. Pelaksanaan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan
- d. Pengelolaan urusan kesekretariatan kecamatan.
- e. Merumuskan kebijakan Bupati di bidang pemerintahan kecamatan berdasarkan wewenang yang diberikan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Menginventarisasi dalam memecahkan permasalahan bersama aparat terkait yang muncul baik masalah pemerintahan maupun kemasyarakatan agar terwujud rasa aman dan tenteram bagi masyarakat.
- g. Membantu meningkatkan perolehan sumber-sumber pendapatan asli daerah untuk kelancaran pembangunan.

h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan.

2. Sekretariat Camat

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksudkan pada ayat

(1) Sekretaris Kecamatan mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan perencanaan, monitoring, evaluasi, pelaporan dan pengelolaan keuangan Kecamatan.
- b. Pengelolaan administrasi umum, rumah tangga dan kepegawaian perangkat Kecamatan.
- c. Menyusun program kegiatan Sekretariat Kecamatan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya, memberikan arahan dan petunjuk guna peningkatan kelancaran pelaksanaan tugas
- e. Menyusun rumusan kebijakan strategis program dan kegiatan dalam rangka penyusunan anggaran pendapatan dan belanja Kecamatan.
- f. Melaksanakan bimbingan teknis fungsi-fungsi pelayanan administrasi perkantoran sesuai pedoman dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan sebagai bahan masukan guna kelancaran pelaksanaan tugas.
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan

3. Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan

- a. Menyusun program kegiatan sub bagian perencanaan dan keuangan sesuai peraturan.

- b. Menjabarkan perintah atasan melalui pengkajian permasalahan agar pelaksanaan tugas sesuai dengan ketentuan.
 - c. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya, memberi petunjuk dan arahan guna peningkatan kelancaran pelaksanaan tugas.
 - d. Melaksanakan koordinasi dengan semua Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi.
 - e. Menyiapkan konsep naskah dinas bidang perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan sesuai ketentuan.
 - f. Menghimpun, meneliti dan mengoreksi bahan usulan dan laporan program kegiatan dari sekretariat dan masing-masing Seksi.
 - g. Menyiapkan laporan keuangan yang meliputi laporan realisasi anggaran, neraca dan catatan atas laporan keuangan.
 - h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan
4. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- a. Menyusun program kegiatan sub bagian Umum dan Kepegawaian sesuai peraturan perundangan-undangan.
 - b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai bidang tugasnya, memberi petunjuk dan arahan guna peningkatan kelancaran pelaksanaan tugas.
 - c. Menyiapkan bahan pelayanan urusan administrasi umum, organisasi dan tatalaksana, pengurusan rumah tangga, perlengkapan, dokumentasi, perpustakaan dan kearsipan serta pengelolaan administrasi kepegawaian.

- d. Menyiapkan bahan untuk membuat laporan rutin data kepegawaian, daftar urut kepangkatan dan daftar nominative pegawai.
 - e. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai bahan masukan.
 - f. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan
5. Seksi Pemerintahan
- a. Menyusun program kegiatan seksi Pemerintahan sesuai peraturan perundang-undangan.
 - b. Menyiapkan konsep keputusan, instruksi, petunjuk pelaksanaan dan naskah dinas yang lain berkaitan dengan tugas Camat di bidang pemerintahan.
 - c. Menyiapkan bahan untuk menyusun rencana pembinaan administrasi umum pemerintahan desa untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
 - d. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menilai prestasi kerja pelaksanaan tugas bawahan.
 - e. Menyiapkan bahan untuk membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan.
 - f. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan
6. Seksi Ketenteraman dan Ketertiban
- a. Menyusun program kegiatan seksi Ketenteraman dan Ketertiban sesuai peraturan perundang-undangan.

- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya, memberi petunjuk dan arahan guna peningkatan kelancaran pelaksanaan tugas.
- c. Menyiapkan koordinasi pelaksanaan pembinaan terhadap pengamanan desa atau kelurahan melalui sistem keamanan lingkungan, perlindungan masyarakat, penerangan jala agar tercipta rasa aman dan tenteram.
- d. Memfasilitasi terhadap penyelesaian perselisihan antar warga untuk penyelesaian secara kekeluargaan maupun sebelum diproses melalui jalur hukum.
- e. Membantu mempersiapkan rencana kegiatan penyelenggaraan pemilihan kepala daerah, pemilihan umum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f. Melaksanakan kegiatan upaya peningkatan kesatuan bangsa, organisasi kemasyarakatan dan pembinaan Ketuhanan di wilayah Kecamatan.
- g. Menyiapkan bahan koordinasi pengamanan dan pengawasan pelaksanaan peraturan daerah dan perundang-undangan di wilayah Kecamatan.
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan.

7. Seksi Pemberdayaan Masyarakat Desa

- a. Menyusun program kegiatan seksi pemberdayaan masyarakat desa atau kelurahan sesuai peraturan perundang-undangan.

- b. Menjabarkan perintah atasan melalui pengkajian permasalahan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya, memberi petunjuk dan arahan guna peningkatan kelancaran pelaksanaan tugas.
- d. Menyusun konsep rencana pembinaan pelaksanaan, pemberdayaan masyarakat, perekonomian desa atau kelurahan, produksi dan distribusi, pembangunan sesuai dengan pedoman dan peraturan perundang-undangan.
- e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pembangunan, perekonomian dan pemberdayaan masyarakat agar pelaksanaan dapat berjalan lancar.
- f. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait tentang rencana kegiatan pembangunan sarana dan prasarana fisik, pemberdayaan masyarakat, perekonomian dan produksi.
- g. Menyiapkan bahan laporan kegiatan pembangunan, pemberdayaan masyarakat, perekonomian, produksi dan lingkungan hidup yang ada di wilayah Kecamatan.
- h. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan.
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan.

8. Seksi Kesejahteraan Sosial

- a. Menyusun program kegiatan seksi kesejahteraan sosial sesuai peraturan perundang-undangan.

- b. Menjabarkan perintah atasan melalui pengkajian permasalahan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya, memberi petunjuk dan arahan guna peningkatan kelancaran pelaksanaan tugas.
- d. Menyusun rencana dan melaksanakan pembinaan masalah sosial, kepemudaan, peranan wanita, olahraga, kehidupan keagamaan, kebudayaan dan kesehatan masyarakat di wilayah Kecamatan.
- e. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan pelayanan dan bantuan sosial, kepemudaan, peranan wanita, olahraga, kehidupan keagamaan, kebudayaan dan kesehatan masyarakat di wilayah Kecamatan.
- f. Melaksanakan evaluasi kegiatan operasional di bidang kesejahteraan sosial
- g. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan.
- h. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan.

9. Seksi Pelayanan Umum

- a. Menyusun program kegiatan seksi pelayanan umum sesuai peraturan perundang-undangan.
- b. Menjabarkan perintah atasan melalui pengkajian permasalahan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya, memberi petunjuk dan arahan guna peningkatan kelancaran pelaksanaan tugas.

- d. Menyiapkan bahan pembinaan pelayanan umum yang meliputi pelayanan kependudukan, kebersihan lingkungan, perizinan peningkatan sarana prasarana fasilitas umum di Kecamatan.
- e. Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan bidang pelayanan umum sesuai dengan kewenangan yang diberikan kepada masyarakat.
- f. Melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pelayanan umum administrasi kependudukan
- g. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan menilai prestasi kerja pelaksanaan tugas bawahan.
- h. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sebagai dasar pengambilan kebijakan
- i. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan perintah atasan.

B. Deskripsi Permasalahan Penelitian

1. Pelaksanaan Pengawasan

Pengawasan terhadap pegawai merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan dan tidak hanya mencakup usaha pencapaian kerja sesuai tujuan namun juga meliputi proses pelaksanaan tugas atau pekerjaan dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja. Misalnya, kedisiplinan, loyalitas atau kesetiaan dan pengabdian pegawai terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan membantu pimpinan untuk mengetahui apakah ada kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam usaha pencapaian tujuan. Berikut ini hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Kecamatan Bendosari:

a. Jenis Pengawasan

Kantor Kecamatan Bendosari menerapkan jenis-jenis pengawasan yang harus dilaksanakan setiap harinya sebagai berikut:

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

Setiap lingkungan instansi pemerintah, pengawasan yang sering dilakukan adalah pengawasan melekat, fungsional dan masyarakat. Hal ini juga diterapkan di Kantor Kecamatan Bendosari dengan menerapkan metode pengawasan di atas. Pengawasan tersebut diharapkan mampu mendisiplinkan kerja dari pegawainya karena pegawai yang berdisiplin, akan mudah dan lancar dalam pelaksanaan kerjanya. Diungkapkan oleh Informan I dalam wawancara tanggal 23 Mei 2009 :

“Pengawasan yang diterapkan adalah pengawasan melekat oleh Camat yang kemudian menunjuk saya selaku sekretarisnya dikarenakan Camat sering bekerja di lapangan yaitu mendampingi Bupati di lapangan. Kemudian, tugas pengawasan saya bagikan kepada setiap Kasi yang jumlahnya 5 Kasi yaitu Kasi Pemerintahan, Trantib, Pelayanan Umum, Pemberdayaan Masyarakat dan Kesejahteraan Sosial. Sedangkan pengawasan fungsional oleh BAWASDA dengan melihat dokumen”.

Informan II juga mengungkapkan pendapat mengenai penerapan pengawasan pada wawancara tanggal 23 Mei 2009:

“Kalau disini menerapkan metode pengawasan melekat oleh Camat tapi diberikan kepada Sekretaris Camat karena Camat bekerja di lapangan, terkadang jika tidak sibuk Camat menyempatkan ke kantor untuk mengawasi pengawasan fungsional oleh BAWASDA dan BKD dan pengawasan dari masyarakat sekitar seperti yang dilakukan oleh Ibu warung depan. Kadang mengajukan pertanyaan seperti “kok sepi Pak, tadi saya liat, pegawainya sekitar jam 10an pergi”.

Jawaban juga diperkuat oleh Informan VI pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 yaitu:

“Pada Kantor ini, pengawasan melekat sepenuhnya oleh Sekretaris Camat yang telah menjadi kepercayaan dari Camat, karena Camat harus mendampingi Bupati Kemudian pengawasan fungsional oleh BAWASDA.”

b. Metode Pengawasan

Pengawasan secara langsung adalah pengawasan yang dilakukan ditempat kegiatan berlangsung sedang pengawasan tidak langsung adalah

pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan terhadap laporan-laporan yang dibuat. Pada Kantor Kecamatan Bendosari, pelaksanaan pengawasan juga dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung di Kantor Kecamatan Bendosari dilakukan dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi serta mengawasi kinerja pegawainya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Informan VII dalam wawancara tanggal 23 Mei 2009 :

“Kantor ini melaksanakan pengawasan langsung dengan melihat pegawainya mengikuti apel pagi atau tidak. Apel tersebut kadang dipimpin Camat jika tidak mendapatkan tugas, jika Camat sibuk yang menggantikan Sekretarisnya, selain itu apel pagi dipimpin oleh Kapolsek dan DANRAMIL”

Informan V juga mengatakan mengenai pengawasan langsung dan tidak langsung pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 yaitu:

“Begini Mbak, pengawasan lain yang diterapkan antara lain pengawasan langsung yaitu pimpinan melihat hadir atau tidaknya pegawainya dari kegiatan apel pagi, yang nantinya dapat dilihat juga pada presensi pegawainya yang dibawa oleh Bu Iin. Kemudian tidak langsungnya yaitu monitoring seperti bertanya pada temannya atau menghubungi lewat HP temen terdekatnya”.

Pengawasan tidak langsung juga diterapkan di Kantor Kecamatan Bendosari yaitu biasa dilakukan secara rutin dan berkala. Pengawasan yang dilakukan secara rutin yaitu dengan presensi pagi dan siang. Pegawai mengisi presensi tiap harinya dan mewajibkan untuk minta izin kepada Sekretaris atau Kasi apabila meninggalkan kantor. Pengawasan berkala biasanya melaksanakan rapat staf setiap 1 bulan. Rapat staf ini untuk mengetahui permasalahan kerja seperti demo, tunggakan pajak.

Sebagaimana diungkapkan Informan I pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 yaitu :

“Untuk pengawasan tidak langsungnya dilakukan secara rutin dan berkala. Kalau rutin, melihat presensi tiap harinya sedangkan berkala dengan rapat staf tiap satu bulan”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan III pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 sebagai berikut :

“Kalau pengawasan rutin dengan melihat presensi tiap harinya, dengan begitu pimpinan dapat melihat kedisiplinan para pegawainya, apakah jarang masuk atukah sering terlambat. Jika pimpinan menemukan pegawai jarang masuk, pimpinan menanyakan langsung lewat telepon atau bertanya pada teman dekatnya. Sedangkan pengawasan berkala dengan melaksanakan rapat staf tiap satu bulan.”

c. Waktu Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di Kantor Kecamatan Bendosari adalah setiap saat, karena Sekretaris terlibat langsung dalam kegiatan pengawasan. Pengawasan tersebut dilakukan sebelum kegiatan dan sesudah kegiatan, misalnya kegiatan briefing dan mengevaluasi hasil pekerjaan. Hal ini dikemukakan oleh Informan II pada tanggal 23 Mei 2009 :

“Pengawasan disini dilakukan setiap saat, lebih baiknya sebelum kegiatan di mulai dan sesudah kegiatan dimulai, karena Pak Sekcam selalu di Kantor. Untuk mengetahui tingkat disiplin pegawainya, Sekcam melihat data presensi pegawai ”

d. Sistem Pengawasan

Selain pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sendiri, pengawasan juga dilakukan oleh pihak luar yaitu jika pimpinan menemukan pegawai yang sering indisipliner, kemudian diberi hukuman lisan tidak diacuhkan, Pimpinan melapor ke BKD, dari pihak BKD mengutus pegawainya untuk memeriksa hal yang sebenarnya. Jika benar akan diproses hukuman apa yang akan diterima oleh pegawai tersebut.

Pengawasan yang lainnya di Kantor Kecamatan Bendosari melalui kunjungan atau inspeksi mendadak dan mengecek langsung. Inspeksi mendadak dilakukan oleh Bupati dan jajarannya dan kegiatan mengecek langsung tidak harus dilakukan dengan melihat langsung, tetapi melalui telepon.

Hal ini diungkapkan oleh Informan III dalam wawancara tanggal 23 Mei 2009 yaitu :

“Disini juga dilaksanakan inspeksi mendadak tapi intensitasnya jarang, karena Sekretarisnya selalu berada di kantor dan setiap harinya mengawasi. Tetapi, sesekali Bapak Bupati dan jajarannya melaksanakan sidak pada waktu hari pertama setelah cuti bersama.”

Informan V juga mengungkapkan hal yang sama dalam wawancara tanggal 23 Mei 2009 :

“Inspeksi jarang dilakukan oleh pimpinan, karena yang berwenanglah yang wajib melakukannya yaitu tim yang terdiri dari pengawas, satpol dan BKD. Kalaupun pimpinan melakukan inspeksi yaitu dengan menanyakan pegawai yang indisipliner kepada teman dekatnya atau melalui HP.”

e. Proses Pengawasan

Informan VII pada wawancara tanggal 15 Juni 2009 mengungkapkan proses pengawasan dalam kegiatan yang akan dilakukan pihak Kecamatan sebagai berikut : dalam SKPD tingkat Kecamatan terdapat subbag perencanaan dan keuangan. Subbag tersebut membuat rencana kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2010, kemudian rencana kegiatan dikonsultasikan ke Camat. Camat melapor ke Bupati kemudian di sidang ke DPR dan jika disetujui serta diberi alokasi dana kemudian dilaksanakan pihak Kecamatan. Kecamatan membuat laporan keuangan dan dilaporkan serta dinilai BPKD dengan tembusan Bappeda dan Inspektorat. Jika menyimpang dapat ditindaklanjuti.

f. Tindaklanjut Pengawasan

Tindaklanjut dari pengawasan yaitu jika pegawai disiplin dalam menjalankan tugas, pegawai tetap dipercaya bertugas di Kantor Kecamatan tetapi jika indisipliner, pimpinan dapat melapor ke pihak yang berwenang untuk proses selanjutnya, misalnya, dipindah ke instansi yang cocok dengan keahliannya. Diungkapkan oleh Informan VII pada tanggal 15 Juni 2009 :

“Pengawasan di lingkungan pemerintah selalu ditindaklanjuti, jika pegawai selalu menjalankan peraturan tetap bekerja di instansi yang dipilhkan atau yang diinginkan atau mutasi sedang yang tidak patuh, bisa dipindah ke instansi yang cocok dengannya”.

Kesimpulannya, pengawasan yang diterapkan di Kantor Kecamatan Bendosari meliputi pengawasan yang diterapkan instansi pemerintah yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat pengawasan dilakukan secara langsung dan tidak langsung seperti rutin dan berkala, pengawasan dilakukan sebelum dan sesudah kegiatan, sistem pengawasan dengan memeriksa ke tempat berlangsungnya pengawasan, pengawasan dengan menetapkan standar sesuai peraturan dan hasil pengawasan dapat ditindaklanjuti.

2. Peranan Pengawasan

- a. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di sebuah instansi baik pemerintah atau swasta harus dilakukan, hal ini selalu terkait dengan ada atau tidak adanya pengawasan. Jika pengawasan itu diadakan berakibat kinerja pegawai menjadi baik dan fokus pada tanggungjawab yang dibebankan. Hal ini disampaikan oleh Informan I pada tanggal 23 Mei 2009 sebagai berikut:

“Pengawasan itu mempunyai peranan penting Mbak. Hal itu harus dilakukan agar kinerja pegawai dapat meningkat. Kalau seandainya tidak ada pengawasan di kantor ini, pasti keadaannya kacau. Contohnya, pegawai selalu datang terlambat, hal ini dapat mengganggu kinerjanya”.

Informan II juga berpendapat sama dalam wawancara tanggal 23 Mei 2009 sebagai berikut:

“Bahwa peranan penting dari pengawasan adalah untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan begitu, pegawai selalu fokus terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya. Kalau mendapat perintah ya harus dikerjakan sesuai bidangnya. Seperti saya Kasi Pemerintahan, tugas seksi pemerintah sudah diatur dalam peraturan Bupati, nanti Mbak minta lampirannya di Bu lin”.

- b. Untuk meningkatkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawab.

Peranan pengawasan yang lain yaitu untuk meningkatkan sikap disiplin pegawai yang berhubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab oleh pegawai. Awalnya disiplin harus tumbuh dari individu sendiri kemudian seterusnya dengan adanya monitoring dari luar individu, diharapkan sikap disiplin dapat bertahan. Hal ini diungkapkan oleh Informan III wawancara tanggal 23 Mei 2009 :

“Pengawasan untuk meningkatkan disiplin Mbak. Di kantor Kecamatan ini pegawainya sudah menunjukkan sikap disiplin yang baik. Contohnya, sudah jarang pegawai yang datang terlambat. Dengan kata lain disiplin timbul dari diri pegawai itu sendiri dalam menaati peraturan yang berlaku”.

Informan VIII dalam wawancara tanggal 15 Juni juga berpendapat sebagai berikut :

“Bahwa peningkatan kedisiplinan sangat identik dengan pelaksanaan. Menurut saya begini contohnya, pengawasan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah pegawainya sudah benar dalam menyelesaikan tanggung jawabnya?apakah sesuai dengan bidangnya?yang lainnya sering datang terlambat atau pulang lebih awal tanpa alasan yang jelas”.

- c. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan pekerjaan biasa terjadi. Kesalahan tersebut diakibatkan dari faktor manusia ataupun non manusia. Apabila kesalahan tersebut tidak segera mendapatkan penanganan dikuatirkan dapat mengganggu kegiatan pencapaian tujuan. Oleh karena itu diperlukan pengawasan, agar pimpinan dapat memonitor tiap pelaksanaan kegiatan sesuai tujuan. Hal ini sesuai ungkapan dari Informan IV dalam wawancara tanggal 23 Mei 2009 sebagai berikut:

“Peranan pengawasan di kantor Kecamatan ini untuk mengevaluasi kesalahan yang terjadi, misalnya kurang disiplin dalam masuk kerjanya atau terlambat masuk. Pimpinan melakukan monitoring setiap bulan seperti rapat staf 1 bulan”.

Pendapat ini diperkuat oleh Informan V pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 yaitu :

“Memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh pegawai dalam hal ini kurang tepat waktu dalam masuk kerja. Oleh karena itu, setiap satu bulan diadakan rapat staf atau kalau ada waktu monitoringnya diadakan setiap apel pagi”.

d. Untuk mencapai tujuan Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Dalam pelaksanaan pekerjaan khususnya instansi pemerintah yang telah dibebankan tiap-tiap pegawainya harus sesuai dengan kemampuan. Hal ini sudah tertera dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah. Satuan kerja tersebut merupakan rencana yang akan menjadi pedoman dan standar dari setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan, sehingga kegiatan tersebut memiliki sasaran yang jelas. Oleh karena itu, pengawasan sangat diperlukan untuk melaksanakan satuan kerja tersebut. Hal ini diungkapkan Informan II pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 sebagai berikut :

“Menurut saya, dengan adanya pengawasan beban kerja yang dibebankan dalam SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) setiap instansi wajib dilaksanakan tanpa alasan apapun. Semua itu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati”.

Informan VI dalam wawancara tanggal 23 Mei 2009 berpendapat sebagai berikut:

“Untuk mencapai tujuan dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah. Karena dalam upaya mencapai tujuan tersebut setiap kegiatan di dalam instansi pemerintah harus melalui beberapa proses dari perencanaan melakukan pelaksanaan sampai pelaporan, semuanya memerlukan pengawasan”.

Dari data di atas, kesimpulannya adalah pengawasan mempunyai peranan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan, untuk meningkatkan disiplin pegawai, untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi dan untuk mencapai tujuan dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah.

3. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pengawasan

. Sebagai pendukung dalam setiap pelaksanaan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada tiap-tiap pegawai. Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan agar kedisiplinan pegawai dapat terwujud :

a. Kualitas sumber daya manusia

Kualitas baik maupun buruk yang dimiliki oleh tiap-tiap individu dapat mempengaruhi atau mendukung adanya pengawasan. Contohnya, pegawai di kantor pemerintahan harus datang dan pulang bekerja tepat waktunya, karena jam bekerjanya sudah diatur dalam peraturan. Dengan begitu dapat mempengaruhi kualitas kinerja mereka dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah dibebankan. Hal ini diungkapkan Informan I pada tanggal 26 Mei 2009 :

“Yang mempengaruhi kegiatan pelaksanaan pengawasan yaitu tingkat disiplin dari masing-masing pegawai. Apakah pegawai tersebut dapat mendisiplinkan dirinya sendirinya yang nantinya mempengaruhi kualitasnya dalam menyelesaikan tanggung jawab”.

Sedangkan ungkapan Informan II pada tanggal 15 Juni 2009 :

“Kalau pegawainya belum mempunyai jiwa disiplin dari diri sendiri. Hal ini dapat mempengaruhi kualitas yang dimiliki. Misalnya ya, kalau pegawai disini ada yang suka datang dan pergi tidak pada waktunya, berarti dia tidak mempunyai kualitas baik yang nantinya beban yang harus dikerjakan tidak selesai tepat waktunya”.

b. Kemampuan manajerial

Seseorang yang dijadikan pemimpin oleh orang lain harus mempunyai kemampuan atau keahlian yang dapat dijadikan panutan bagi orang lain. Pimpinan diharapkan memberikan sikap keteladanan kepada pegawainya dan sikap tersebut harus ditunjukkan secara nyata dan terus menerus. Diungkapkan oleh Informan VIII pada tanggal 15 Juni 2009 :

“Sebaiknya sebagai seorang pimpinan itu harus mempunyai wibawa dalam memimpin pegawainya. Sebagai contohnya, pimpinan tidak segan menegur anak buahnya yang melakukan tindakan indisipliner meskipun antara

pimpinan dan anak buahnya sudah terjalin hubungan kekeluargaan yang sangat erat”.

c. Motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai

Motivasi intern dan ekstern yang dilakukan pimpinan untuk menumbuhkan sikap disiplin yang dimiliki pegawai untuk mendorong pegawai dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan. Hal ini diungkapkan Informan VII pada tanggal 15 Juni 2009 :

“Pemberian motivasi intern dan ekstern juga merupakan penyebab mengapa pelaksanaan pengawasan itu diadakan. Hal ini perlu dilakukan pimpinan untuk memunculkan semangat kerja pegawainya, supaya pegawai menyelesaikan tugasnya yang berhubungan dengan tujuan dari organisasi yang hendak dicapai”.

d. Intensitas komunikasi.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan. Karena untuk menegakkan kedisiplinan pegawai dibutuhkan komunikasi yang efektif dan efisien. Misalnya, ada pegawai yang membolos tanpa alasan, pimpinan segera bertanya pada pegawai yang lain, pegawai harus jujur dalam memberikan info. Hal ini diungkapkan Informan I pada tanggal 26 Mei 2009 :

“Intensitas komunikasi sangat berpengaruh Mbak, karena digunakan untuk mencari info mengenai pegawai-pegawai yang mangkir atau melakukan tindakan indisipliner. Komunikasi harus terjalin dengan baik, baik atasan dengan bawahan bahkan sebaliknya”.

Juga diungkapkan Informan V pada tanggal 26 Mei 2009 :

“Dengan adanya komunikasi yang cepat juga mempengaruhi pelaksanaan pengawasan oleh pimpinan. Apalagi hubungannya dengan kedisiplinan pegawai di kantor ini. Kalau ada pegawai yang tidak masuk, biasanya pimpinan menanyakan lewat telepon atau bertanya pada teman dekatnya”.

e. Pemberian penghargaan dan hukuman

Pemberian penghargaan sebagai balas jasa dan pemberian hukuman sebagai tindakan kepada pegawai yang melakukan tindakan indisipliner juga berpengaruh dalam pelaksanaan pengawasan. Berpotensi sebagai upaya untuk

mewujudkan kedisiplinan pegawai, yang awalnya sikap disiplin tumbuh dari diri sendiri, dengan adanya penghargaan dan hukuman diharapkan kedisiplinan dapat bertahan. Hal ini disampaikan Informan II pada tanggal 3 Mei 2009 :

“Faktor yang berpengaruh adalah pemberian balas jasa berupa bonus kepada pegawai yang berprestasi dan hukuman sesuai peraturan bagi pegawai yang bertindak indisipliner”.

Informan III juga mengungkapkan hal yang sama pada tanggal 23 Mei 2009 :

“Kalau di Kantor ini, semua pegawainya sudah melaksanakan dengan kesadaran apalagi sikap disiplinnya. Pemberian penghargaan dan hukuman yang nyata dilakukan dengan berdasarkan pada peraturan yang berlaku”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari adalah kualitas dari sumber daya manusia, kemampuan pimpinan dalam memimpin, pemberian motivasi dari pimpinan, intensitas komunikasi serta pemberian hukuman dan penghargaan.

4. Hambatan-hambatan Pengawasan

Pengawasan adalah salah satu dari fungsi manajemen dan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan yang berada dalam tanggung jawabnya sesuai dengan rencana. Dalam pelaksanaan pengawasan tentu tidak lepas dari hambatan-hambatan yang mengiringi. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan sebagai berikut :

➤ Dari aspek pimpinan.

a. Budaya pakewuh atau sungkan

Rasa sungkan merupakan budaya orang Jawa yang turun-temurun. Hal ini terjadi di Kantor Kecamatan, bahwa hubungan antara pimpinan dan pegawainya sudah sangat erat atau seperti keluarga sendiri. Mengakibatkan setiap pegawai yang melakukan pelanggaran kedisiplinan, pimpinan merasa sungkan untuk menegur. Pimpinan sungkan menegur dengan harapan jiwa

disiplin pegawai dapat tumbuh sendiri dan berusaha tertib. Diungkapkan Informan I pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 sebagai berikut :

“Yang menghambat adalah budaya Pakewuh atau sungkan Mbak. Soalnya, pegawai di sini rasa kekeluargaannya sudah erat, sehingga pimpinan jarang menegur”.

Informan IV juga berpendapat pada wawancara tanggal 15 Juni 2009 yaitu :

“Pengaruhnya budaya pakewuhkan Mbak. Dikarenakan, setiap pribadi pegawai mempunyai hak kemerdekaan sendiri-sendiri, seperti mempunyai hak yang tidak dapat diganggu. Dengan adanya pengawasan, hak tersebut terganggu. Tetapi, karena pengawasan sudah masuk dalam aturan ya harus ditaati”.

- b. Kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan semangat atau motivasi baik berupa *rewards* maupun *punishments* kepada pegawai

Pimpinan yang belum tegas dalam upaya memberikan motivasi kepada pegawainya dapat menjadi hambatan yang mengganggu. Karena sikap yang demikianlah, semangat dari pegawai untuk menyelesaikan tanggung jawabnya hanya setengah-setengah. Misalnya, pimpinan belum tegas memberikan hukuman bagi pegawainya yang indiscipliner. Hal ini dirasa oleh pegawai yang lainnya belum adil. Hal ini disampaikan Informan II pada tanggal 26 Mei 2009

“Mungkin karena pimpinan belum tegas terhadap pegawai yang indiscipliner, pengawasan ini belum adil bagi pegawai lainnya. Soalnya, yang bersalah dengan yang tidak bersalah itu sama saja. Kalau dibiarkan dapat menghambat yang lainnya”.

- Dari aspek pegawai

- c. Terhambatnya komunikasi.

Kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung dapat mengganggu pelaksanaan pengawasan. Sebagai contohnya, karena kesibukan dari pimpinan yang berakibat terbengkalainya pengawasan, pimpinan melakukan pengawasan lewat alat komunikasi seperti HP, salah satu pegawai melakukan tindakan indiscipliner dan pimpinan tidak dapat menanyakan alasannya karena pegawai tersebut tidak memiliki HP. Hal ini diungkapkan Informan V pada wawancara tanggal 23 Mei 2009 :

“Menurut saya, hambatannya, pegawai tidak mempunyai alat komunikasi seperti HP. Jadi, sewaktu-waktu pimpinan melakukan pengawasan tidak langsung ke pegawai tersebut mengalami kesulitan, karena tidak mempunyai HP”.

Juga diperkuat dengan pendapat dari Informan VI pada tanggal 23 Mei 2009 sebagai berikut :

“Sarana komunikasi yang kurang dapat menghambat jalannya pengawasan. Contohnya, jika pimpinan menanyakan keberadaan pegawainya yang tidak masuk kantor tanpa alasan yang jelas dan pegawai tidak mempunyai sarana komunikasi”.

d. Kurangnya sikap jujur dari pegawai.

Di atas telah disinggung mengenai budaya pakewuh. Budayanya orang Jawa yang timbul karena adanya pengaruh rasa kekeluargaan yang sudah erat. Hal ini juga terjadi di lingkungan kantor Kecamatan sendiri. Karena telah memiliki rasa kekeluargaan yang sudah erat, terkadang mereka saling menutupi kesalahan temannya sendiri, itu menunjukkan sikap kurang jujur. Hal ini diungkapkan oleh Informan I pada wawancara tanggal 26 Mei 2009 :

“Hambatannya dari pegawai sendiri Mbak. Mereka saling menutupi kesalahan dari teman kantornya. Tetapi saya mengharapkan untuk mereka dalam menutupi kesalahan temannya dengan menunjukan alasan yang jelas”.

Informan VII juga mengungkapkan mengenai sikap negatif pegawai dalam wawancara tanggal 15 Juni 2009 :

“Pegawai di Kantor ini pernah mempunyai sikap yang negatif yaitu menutupi kesalahan teman sendiri. Dikarenakan ketika tidak masuk kerja karena alasan yang tidak jelas, teman yang lain mengatakan tidak tahu”.

Dari pendapat-pendapat di atas, peneliti menarik kesimpulan yaitu aspek pemimpin adalah adanya budaya Jawa yaitu Budaya Pakewuh yang mendarah daging, belum tegasnya pimpinan dalam upaya memotivasi pegawainya dalam bentuk *rewards* maupun *punishment*, sedangkan aspek pegawainya yaitu adanya sikap kurang jujur pegawai dan kurangnya komunikasi.

5. Upaya Mengatasi Hambatan

Suatu permasalahan yang dihadapi perlu untuk dicari suatu upaya untuk mengatasinya. Demikian juga hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari. Upaya-upaya untuk mengatasi hambatan tersebut antara lain :

- a. Pimpinan memberikan pengertian tentang penafsiran rasa solidaritas yang positif dalam hal ini melakukan pembinaan atau pengarahan setiap harinya.

Seorang pemimpin dalam memimpin pegawai-pegawainya diharapkan mempunyai sikap adil dan bijaksana. Sikap tersebut dapat ditunjukkan dengan memberikan nasehat dan pengertian yang baik kepada pegawainya. Contohnya, tanpa kenal lelah melakukan pembinaan setiap harinya dengan memberikan pengertian mengenai menjaga hubungan erat atau kekeluargaan di dalam Kantor Kecamatan. Dengan kata lain, setiap pegawai yang melakukan pelanggaran, pegawai yang lain tidak sungkan untuk melaporkan. Hal ini diungkapkan oleh Informan I pada wawancara tanggal 26 Mei 2009 yaitu :

“Sebagai upaya mengatasi hambatan, kemarin saya mengatakan hambatannya rasa solidaritas negatifykan. Jadi, upaya adalah pimpinan harus memberikan pengertian mengenai solidaritas yang positif. Pengertian tersebut dapat di *sharing*kan atau pembinaan dalam kegiatan apel pagi, dengan kata lain selalu memberikan nasehat-nasehat”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan VIII pada tanggal 15 Juni 2009 :

“Upaya-upaya yang dilakukan adalah setiap saat diadakan pembinaan. Pembinaan dilakukan setiap apel pagi dan rapat staf. Pembinaan tersebut untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dan jangan sampai menutupi kesalahan yang diperbuat meski teman sendiri, dengan maksud membuat jera dalam melakukan kesalahan”.

- b. Sebagai upaya memberikan motivasi, pimpinan memberikan *rewards* atau penghargaan dan *punishments* atau hukuman kepada pegawai.

Bentuk penghargaan merupakan balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai. Bentuknya tidak harus berupa materi dapat berupa

ucapan terima kasih, pujian atau gerakan badan. Sedangkan hukuman diberikan pimpinan kepada pegawainya yang melakukan tindakan indisipliner. Salah satu tindakan indisipliner di Kantor Kecamatan adalah terlambat apel pagi atau membolos kerja tanpa keterangan yang jelas, terlebih dahulu dicatat terlambat atau tanpa keterangan. Jika tindakan indisipliner tersebut dilakukan berulang kali, pimpinan memberikan hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini diungkapkan oleh Informan III dalam wawancara tanggal 26 Mei 2009 :

“Sebagai contohnya, pegawai sini ada yang datang terlambat saat apel pagi. Saya sebagai Kasubbag Kepegawaian dan Umum harus mencatat dalam agenda pelanggaran pegawai tersebut yaitu datang terlambat. Kalau berkali-kali dilakukan karena datang terlambat tanpa alasan yang kurang masuk akal dapat dikenai sanksi sesuai peraturan pemerintah. Sedangkan bentuk *rewardsnya*, setiap pimpinan memerintahkan untuk mengerjakan tugas dan telah diselesaikan dengan baik, ucapan terima kasih tak lupa diucapkan oleh pimpinan.”

Sedangkan Informan VII juga mengungkapkan hal yang sama dalam wawancara tanggal 26 Mei 2009 :

“Kalau bentuk penghargaannya, pimpinan memberikan tugas yang harus diselesaikan, tentu saja pegawainya harus menyelesaikan, sebagai imbalannya, pimpinan mengucapkan terima kasih. Kalau penghargaan lain seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji itu sudah diatur dalam peraturan. Sedangkan pegawai yang terus melakukan indisipliner dikenai sanksi sesuai peraturan”.

c. Memberikan saran yang positif jika pegawai mempunyai kekurangan

Dengan terdapatnya hambatan yang dirasakan oleh pegawainya diatas, upaya yang dilakukan oleh pimpinan yaitu memberikan anjuran positif kepada pegawainya. Sebagai contohnya, jika pegawai belum mempunyai alat komunikasi, pimpinan dapat menganjurkan kepada pegawai untuk membeli alat komunikasi yang murah atau menyediakan fasilitas kantor seperti telepon kantor dan menggunakan surat izin jika tidak masuk kerja.

Hal ini disampaikan oleh Informan V pada wawancara tanggal 26 Mei 2009 sebagai berikut :

“Seandainya pegawai yang tidak masuk belum mempunyai alat komunikasi seperti HP, dapat menggunakan surat izin yang dapat dititipkan teman dekatnya atau langsung ke Kantor”.

- d. Pimpinan memberikan keteladanan dengan berusaha menasehati pegawainya agar selalu bersikap jujur.

Pimpinan diharapkan memberikan sikap keteladanan kepada pegawainya. Sikap tersebut berupa usaha untuk memunculkan sikap jujur yang harus dimiliki pegawai, terutama dalam memberikan informasi penting. Hal ini diungkapkan Informan III dalam wawancara tanggal 26 Mei 2009 :

“Sebagai upaya mengatasi hambatannya Mbak, pimpinan harus memberikan contoh atau sikap teladan yang baik. Nantinya, sikap keteladanan dari pimpinan dapat dicontoh dan diikuti setiap pegawainya”.

Pendapat ini diperkuat oleh Informan VI pada wawancara tanggal 26 Mei 2009 sebagai berikut :

“Dari pimpinan harus memberikan teladan yang baik yaitu sikap jujur yang dimiliki pimpinan dapat menular ke pegawai. Karena dengan hal inilah perilaku dari pegawai yang belum baik dapat menjadi baik. Karena mendapat pengaruh yang baik dari pimpinan. Sehingga, dalam melaksanakan tanggung jawab, pegawai dapat mencapai semua itu dengan baik”.

Dari pendapat-pendapat di atas, peneliti menarik kesimpulan sebagai upaya untuk mengatasi hambatan pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari adalah pimpinan memberikan pengertian tentang penafsiran rasa solidaritas yang positif dalam hal ini melakukan pembinaan atau pengarahan setiap harinya, sebagai upaya pemotivasian pimpinan memberikan *rewards* atau penghargaan dan *punishments* atau hukuman kepada pegawai, pimpinan memberikan saran positif kepada pegawainya dan pimpinan berusaha memberikan keteladanan selalu bersikap jujur.

C. Temuan Studi Yang Dihubungkan Dengan Kajian Teori

Dalam hal ini, peneliti menganalisis data yang berhasil dikumpulkan di lapangan sesuai dengan rumusan masalah yang selanjutnya dikaitkan dengan teori-teori yang ada yaitu tentang peranan pengawasan sebagai upaya pendisiplinan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Bendosari Sukoharjo.

Berikut ini disajikan temuan studi yang dihubungkan dengan teori yang terdiri dari : pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari, peranan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari, faktor yang mempengaruhi, faktor yang menghambata pelaksanaan pengawasan yang terakhir upaya yang diperlukan untuk mengatasi hambatan pelaksanaan pengawasan.

1. Pelaksanaan pengawasan

Untuk jenis-jenis pengawasan berdasarkan pelaksana dalam melaksanakan pengawasan, sesuai dengan teori Hadari Nawawi (1995:24) :

6. Pengawasan melekat
Pengawasan Melekat (WASKAT) adalah proses pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan secara berdaya dan berhasil guna oleh pimpinan unit/organisasi kerja terhadap fungsi komponen untuk mewujudkan kerja di lingkungan masing-masing, agar secara terus-menerus berfungsi secara maksimal dalam melaksanakan tugas pokok yang terarah pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya”.
7. Pengawasan fungsional
Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang ditugaskan melakukan pengawasan seperti BPKP, Irjenbang, Irjen Departemen dan aparat pengawasan fungsional lainnya di Lembaga Pemerintahan Non Departemen atau instansi pemerintah lainnya
8. Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya.
9. pengawasan politik
10. pengawasan yang dilakukan BPK

Sesuai dengan teori di atas, berikut ini jenis pengawasan yang dilaksanakan di Kantor Kecamatan Bendosari :

a. Jenis Pengawasan

Setiap lingkungan instansi pemerintah, pengawasan yang sering dilakukan adalah pengawasan melekat, fungsional dan masyarakat. Hal ini juga diterapkan di Kantor Kecamatan Bendosari dengan menerapkan metode pengawasan di atas. Pengawasan melekat oleh Camat dibantu Sekcam dan

Kasi pengawasan fungsional oleh BKD dan BAWASDA serta pengawasan dari masyarakat sekitar.

b. Metode Pengawasan

Sriyono (2003:58) mengungkapkan metode pengawasan sebagai berikut :

3. Pengawasan langsung
Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi secara langsung ke tempat pelaksanaan kerja yang sedang berjalan.
4. Pengawasan tidak langsung
Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan melalui laporan secara tertulis atau lisan.

Sesuai teori di atas, pelaksanaan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung di Kantor Kecamatan Bendosari dilakukan dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi. Pengawasan tidak langsung yaitu biasa dilakukan secara rutin dan berkala. Pengawasan yang dilakukan secara rutin yaitu dengan presensi pagi dan siang. Pegawai mengisi presensi tiap harinya dan mewajibkan untuk minta izin kepada Sekretaris atau Kasi apabila meninggalkan kantor. Pengawasan berkala biasanya melaksanakan rapat staf setiap 1 bulan. Rapat staf ini untuk mengetahui permasalahan kerja seperti demo, tunggakan pajak.

c. Waktu Pengawasan

Waktu pengawasan berdasarkan pada teori yang diungkap oleh Djati Julitriarsa (1998 :105) sebagai berikut :

- c) Pengawasan preventif, dilakukan pada waktu sebelum terjadinya penyimpangan.
- d) Pengawasan represif, dilakukan pada waktu sudah terjadi penyimpangan.

Oleh karena itu, pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di Kantor Kecamatan Bendosari adalah setiap saat, karena Sekretaris terlibat langsung

dalam kegiatan pengawasan. Pengawasan tersebut dilakukan sebelum kegiatan dan sesudah kegiatan.

d. Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan berdasarkan pada teori yang diungkap oleh Djati Julitriarsa (1998 :105) sebagai berikut :

- e) Inspektif, yakni melakukan pemeriksaan setempat, guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.
- f) Komparatif, yakni membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang ada.
- g) Verifikatif, yakni pemeriksaan yang dilakukan oleh staf, terutama dalam bidang keuangan dan atau material.
- h) Investigative, yakni melakukan penyelidikan untuk mengetahui atau membongkar terjadinya penyelewengan-penyelewengan yang tersembunyi.

Sesuai dengan teori di atas, selain pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan sendiri, pengawasan juga dilakukan oleh pihak luar yaitu jika pimpinan menemukan pegawai yang sering indiscipliner, kemudian diberi hukuman lisan tidak diacuhkan, Pimpinan melapor ke BKD, dari pihak BKD mengutus pegawainya untuk memeriksa hal yang sebenarnya. Jika benar akan diproses hukuman apa yang akan diterima oleh pegawai tersebut.

Pengawasan yang lainnya di Kantor Kecamatan Bendosari melalui kunjungan atau inspeksi mendadak dan mengecek langsung. Inspeksi mendadak dilakukan oleh Bupati dan jajarannya dan kegiatan mengecek langsung tidak harus dilakukan dengan melihat langsung, tetapi melalui telepon.

e. Proses Pengawasan

Proses pengawasan yang terdapat pada organisasi-organisasi terdiri dari fase-fase yang sudah ditetapkan sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Manullang (2005: 184-189) adalah sebagai berikut :

4. Menetapkan alat ukur
Bila kita akan mengukur pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai, alat pengukur atau standar. Alat

penilai atau pengukur nilai kuantitas dan kualitas harus ditetapkan terlebih dahulu. Alat penilai atau standar bagi hasil pekerjaan bawahan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana bagian. Dengan kata lain, dalam rencana itulah terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar bawahan mengetahui apa yang harus dicapainya dengan menyelesaikan tugas-tugasnya itu.

5. Mengadakan penilaian

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau mengevaluasi. Dengan menilai, dimaksudkan membandingkan hasil pekerjaan bawahan dengan alat pengukur yang sudah ditentukan.

6. Mengadakan tindakan perbaikan

Fase terakhir ini hanya dilaksanakan bila pada fase sebelumnya dipastikan terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Bila pimpinan sudah menetapkan dengan pasti sebab-sebab terjadinya penyimpangan barulah diambil tindakan perbaikan.

. SKPD tingkat Kecamatan terdapat subbag perencanaan dan keuangan.

Subbag tersebut membuat rencana kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2010, kemudian rencana kegiatan dikonsultasikan ke Camat. Camat melapor ke Bupati kemudian di sidang ke DPR dan jika disetujui serta diberi alokasi dana kemudian dilaksanakan pihak Kecamatan. Kecamatan membuat laporan keuangan dan dilaporkan serta dinilai BPKD dengan tembusan Bappeda dan Inspektorat. Jika menyimpang dapat ditindaklanjuti.

f. Tindaklanjut Pengawasan

Tindaklanjut dari pengawasan yaitu jika pegawai disiplin dalam menjalankan tugas, pegawai tetap dipercaya bertugas di Kantor Kecamatan tetapi jika indiscipliner, pimpinan dapat melapor ke pihak yang berwenang untuk proses selanjutnya, misalnya, dipindah ke instansi yang cocok dengan keahliannya.

2. Peranan Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggung jawab pemimpin telah sesuai dengan rencana atau tidak. Oleh karena itu pengawasan

mempunyai fungsi-fungsi yang penting Berikut ini pendapat-pendapat mengenai fungsi pokok pengawasan :

Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro (1998 :102) mengungkapkan bahwa fungsi pokok dari pengawasan diantaranya sebagai berikut :

5. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan yang berarti pengawasan yang baik adalah suatu pengawasan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai bentuk penyimpangan, kesalahan ataupun penyelewengan.
6. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang berarti dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan tersebut.
7. Untuk mendinamisir organisasi serta segenap kegiatan manajemen lainnya yakni dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan.
8. Untuk mempertebal rasa tanggung jawab. Adanya pengawasan yang rutin mengakibatkan setiap bagian berikut karyawannya akan selalu bertanggung jawab terhadap semua tugas yang dilakukan.

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

5. Mempertebal rasa dan tanggung jawab terhadap pejabat yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
 6. Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
 7. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
 8. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.
- Berdasarkan teori yang telah disebutkan, dapat disimpulkan peranan

pengawasan yang ada di Kantor Kecamatan Bendosari sebagai berikut :

- a. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di sebuah instansi baik pemerintah atau swasta harus dilakukan, hal ini selalu terkait dengan ada atau tidak adanya pengawasan. Jika pengawasan itu diadakan berakibat kinerja pegawai menjadi baik dan fokus pada tanggungjawab yang dibebankan.

- b. Untuk meningkatkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawab.

Peranan pengawasan yang lain yaitu untuk meningkatkan sikap disiplin pegawai yang berhubungan dengan pelaksanaan tanggung jawab oleh pegawai. Awalnya disiplin harus tumbuh dari individu sendiri kemudian seterusnya dengan adanya monitoring dari luar individu, diharapkan sikap disiplin dapat bertahan.

- c. Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan pekerjaan biasa terjadi. Kesalahan tersebut diakibatkan dari faktor manusia ataupun non manusia. Apabila kesalahan tersebut tidak segera mendapatkan penanganan dikhawatirkan dapat mengganggu kegiatan pencapaian tujuan. Oleh karena itu diperlukan pengawasan, agar pimpinan dapat memonitor tiap pelaksanaan kegiatan sesuai tujuan.

- d. Untuk mencapai tujuan Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Dalam pelaksanaan pekerjaan khususnya instansi pemerintah yang telah dibebankan tiap-tiap pegawainya harus sesuai dengan kemampuan. Hal ini sudah tertera dalam Satuan Kerja Pelaksana Daerah. Satuan kerja tersebut merupakan rencana yang akan menjadi pedoman dan standar dari setiap pekerjaan yang akan dilaksanakan, sehingga kegiatan tersebut memiliki sasaran yang jelas.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan diungkapkan www.one.indoskripsi.com sebagai berikut :

- 7. Faktor dukungan masyarakat
Hal ini mempunyai tujuan untuk memberikan daya dukung terhadap pelaksanaan pengawasan, apakah pengawasan telah dijalankan. Masyarakat sendiri dapat memberikan penilaian baik positif maupun negatif.
- 8. Motivasi Kerja
Sikap mental manusia yang mendorong manusia untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan adanya dorongan motivasi ini, diharapkan

beban kerja yang ditanggung pegawai terasa ringan, dengan begitu pengawasan dapat berjalan optimal.

9. Kinerja pengawasan

Pengawasan yang akan dilaksanakan harus sesuai prosedur yang disepakati dan aturan yang ditetapkan. Dikarenakan, dengan adanya prosedur ini, kinerja dari pengawasan itu sendiri dapat mengenai sasaran.

10. Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan timbal balik antar manusia. Komunikasi antar bawahan dengan pimpinan akan semakin baik apabila tindakan disiplin pegawai sering ditingkat.

11. Kualitas Sumber Daya Manusia

Pengawasan itu diadakan adalah untuk mengetahui kualitas yang dimiliki sumber daya manusia, apakah terdapat faktor penghambat. Dengan adanya pengawasan diharapkan dapat meminimalisir hambatan yang terjadi, karena sumber daya manusia ini merupakan energi potensial dari suatu organisasi.

12. Kemampuan manajerial seorang pimpinan

Kemampuan manajerial atau kepemimpinan pemimpin sangat berpengaruh pada pelaksanaan pengawasan. Hal itu perlu dimiliki pemimpin untuk melaksanakan pengawasan yang akan digunakan untuk memberikan pengaruh positif bagi bawahannya.

Berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan

yang terdapat di Kantor Kecamatan Bendosari Sukoharjo :

a. Kualitas sumber daya manusia

Kualitas yang dimiliki oleh tiap-tiap individu dapat mempengaruhi atau mendukung adanya pengawasan. Hal tersebut untuk mengetahui kualitas yang dimiliki oleh tiap-tiap individu baik atau kurang. Sebagai contohnya, pegawai di kantor pemerintahan harus datang dan pulang bekerja tepat waktunya, karena jam bekerjanya sudah diatur dalam peraturan. Dengan begitu dapat mempengaruhi kualitas kinerja mereka dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah dibebankan.

b. Kemampuan manajerial

Seseorang yang dijadikan pemimpin oleh orang lain harus mempunyai kemampuan atau keahlian yang dapat dijadikan panutan bagi orang lain. Pimpinan diharapkan memberikan sikap keteladanan kepada pegawainya. Sikap tersebut harus ditunjukkan secara nyata dan terus menerus.

c. Motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai

Motivasi yang dilakukan pimpinan untuk menumbuhkan sikap disiplin yang dimiliki pegawai untuk mendorong pegawai dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan.

d. Intensitas komunikasi.

Komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan. Karena untuk menegakkan kedisiplinan pegawai dibutuhkan komunikasi yang efektif dan efisien. Misalnya, ada pegawai yang membolos tanpa alasan, pimpinan segera bertanya pada pegawai yang lain, pegawai harus jujur dalam memberikan info.

e. Pemberian penghargaan dan hukuman

Pemberian penghargaan sebagai balas jasa dan pemberian hukuman sebagai tindakan kepada pegawai yang melakukan tindakan indisipliner juga berpengaruh dalam pelaksanaan pengawasan. Hal ini berpotensi sebagai upaya untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai, yang awalnya sikap disiplin tumbuh dari diri sendiri, kemudian dengan adanya penghargaan dan hukuman diharapkan kedisiplinan dapat bertahan.

4. Hambatan Dalam Pelaksanaan Pengawasan

Dalam melaksanakan suatu kegiatan, tidak pernah terlepas dari hambatan baik yang bersifat kecil maupun besar. Dalam hal ini Muchsan (1992:42) mengungkapkan bahwa tidak bermanfaatnya pengawasan melekat dapat terjadi karena:

3. Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung. Bahwa seorang pimpinan atau atasan merupakan tolok ukur dalam memperbaiki atau membenahi penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan. Perusahaan tidak dapat bergerak jika pimpinan mempunyai faktor-faktor yang menjadi penghambat. Hal ini dapat terjadi karena:
 - a. Pimpinan tidak memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup, baik dari segi manajerial 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 yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apabila menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya yang melakukan kesalahan.
- 4. Melemahnya sistem pengendalian manajemen. Bila sistem ini lemah, tidak mampu menopang segala aspek kegiatan manajemen, tentu mempengaruhi kinerjanya. Hal ini dapat terjadi apabila:
 - c. Mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik. Pada dasarnya sistem merupakan pendukung yang dominan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, segala upaya dilakukan untuk meningkatkan kualitas sistem.
 - d. Kesungguhan dan kualitas kerja para pegawai kurang baik, akan mempengaruhi tujuan dari perusahaan. Misalnya banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner, melakukan perbuatan yang melanggar peraturan.

Kesimpulannya, sesuai teori di atas hambatan-hambatan tersebut adalah :

➤ Dari aspek pimpinan.

- a. Budaya pakewuh atau sungkan

Rasa sungkan merupakan budaya orang Jawa yang turun-temurun. Hal ini terjadi di Kantor Kecamatan, bahwa hubungan antara pimpinan dan pegawainya sudah sangat erat atau seperti keluarga sendiri. Hal ini mengakibatkan, setiap pegawai yang melakukan pelanggaran kedisiplinan, pimpinan merasa sungkan untuk menegur. Pimpinan sungkan menegur dengan harapan jiwa disiplin pegawai dapat tumbuh sendiri dan berusaha tertib.

- b. Kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan semangat atau motivasi baik berupa *rewards* maupun *punishments* kepada pegawai

Pimpinan yang belum tegas dalam upaya memberikan motivasi kepada pegawainya dapat menjadi hambatan yang mengganggu. Karena sikap yang demikianlah, semangat dari pegawai untuk menyelesaikan tanggung jawabnya hanya setengah-setengah. Misalnya, pimpinan belum tegas memberikan hukuman bagi pegawainya yang indisipliner.

➤ Dari aspek pegawai

- c. Terhambatnya komunikasi.

Kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung dapat mengganggu pelaksanaan pengawasan. Sebagai contohnya, karena kesibukan dari pimpinan yang berakibat terbengkalainya pengawasan, pimpinan

melakukan pengawasan lewat alat komunikasi seperti HP, salah satu pegawai melakukan tindakan indisipliner dan pimpinan tidak dapat menanyakannya karena pegawai tersebut tidak memiliki HP.

d. Kurangnya sikap jujur dari pegawai.

Di atas telah disinggung mengenai budaya pakewuh. Budayanya orang Jawa yang timbul karena adanya pengaruh rasa kekeluargaan yang sudah erat. Hal ini juga terjadi di lingkungan kantor Kecamatan sendiri. Karena telah memiliki rasa kekeluargaan yang sudah erat, terkadang mereka saling menutupi kesalahan temannya sendiri itu menunjukkan sikap kurang jujur.

5. Upaya yang Dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan

Sujanto (1998:36) mengungkapkan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melekat maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL) dan Efektivitas Sistem Manajemen (SPM). Ada dua cara yang perlu dilakukan yaitu:

3. 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 kerja.
4. Faktor ekstern yaitu kualitas dari sistem administrasi dan manajemen
Upaya untuk dapat dilakukan adalah membudayakan pengawasan dalam sistem administrasi dan manajemen dalam segala bidang.

Berikut ini upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kecamatan Bendosari untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan :

- a. Pimpinan memberikan pengertian tentang penafsiran rasa solidaritas yang positif dalam hal ini melakukan pembinaan atau pengarahan setiap harinya.

Seorang pemimpin dalam memimpin pegawai-pegawainya diharapkan mempunyai sikap adil dan bijaksana. Sikap tersebut dapat ditunjukkan dengan memberikan nasehat dan pengertian yang baik kepada pegawainya..

- b. Sebagai upaya memberikan motivasi, pimpinan memberikan *rewards* atau penghargaan dan *punishments* atau hukuman kepada pegawai.

Bentuk penghargaan merupakan balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai. Bentuknya tidak harus berupa materi namun dapat berupa ucapan terima kasih, pujian atau gerakan badan. Sedangkan hukuman diberikan pimpinan kepada pegawainya yang melakukan tindakan indisipliner. Salah satu tindakan indisipliner di Kantor Kecamatan adalah terlambat apel pagi atau membolos kerja tanpa keterangan yang jelas, terlebih dahulu dicatat terlambat atau tanpa keterangan. Jika tindakan indisipliner tersebut dilakukan berulang kali, pimpinan memberikan hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- c. Memberikan saran yang positif jika pegawai mempunyai kekurangan
Sebagai contohnya, jika pegawai belum mempunyai alat komunikasi, pimpinan dapat menganjurkan kepada pegawai untuk membeli alat komunikasi yang murah atau menyediakan fasilitas kantor seperti telepon kantor dan menggunakan surat izin jika tidak masuk kerja.
- d. Pimpinan memberikan keteladanan dengan berusaha menasehati pegawainya agar selalu bersikap jujur.

Pimpinan diharapkan memberikan sikap keteladanan kepada pegawainya. Sikap tersebut berupa usaha untuk memunculkan sikap jujur yang harus dimiliki pegawai, terutama dalam memberikan informasi penting.

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan deskripsi permasalahan yang diambil peneliti yang dilakukan di Kantor Kecamatan Bendosari adalah :

- 6. Pelaksanaan pengawasan Di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo adalah :**

g. Jenis Pengawasan

Berdasarkan pelaksana yang melaksanakan pengawasan, jenis pengawasan yang dilakukan :

- a) Pengawasan melekat dilakukan Camat dan memberikan tanggung jawab kepada Sekretaris Kecamatan dibantu Kepala Seksi masing-masing bidang.
- b) Pengawasan fungsional oleh BAWASDA dan BKD.
- c) Pengawasan oleh masyarakat.

h. Metode Pengawasan

- a) Pengawasan langsung dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi dan mengawasi kinerja pegawai.
- b) Pengawasan tidak langsung :
 - 1) rutin yaitu dengan laporan presensi pagi dan siang.
 - 2) berkala pelaksanaan rapat staf setiap 1 bulan sebagai upaya monitoring dan evaluasi.

i. Waktu Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan dilakukan setiap saat, pengawasan tersebut dilakukan sebelum kegiatan dan sesudah kegiatan.

j. Sistem Pengawasan

Sistem pengawasan dengan melakukan pemeriksaan setempat guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.

k. Proses Pengawasan

SKPD tingkat Kecamatan terdapat subbag perencanaan dan keuangan. Subbag tersebut membuat rencana kegiatan yang akan dilakukan pada tahun 2010, kemudian rencana kegiatan dikonsultasikan ke Camat. Camat melapor ke Bupati kemudian di sidang ke DPR dan disetujui serta diberi alokasi dana kemudian dilaksanakan Kecamatan. Kecamatan membuat laporan keuangan dan dilaporkan serta dinilai BPKD dengan tembusan Bappeda dan Inspektorat. Jika menyimpang dapat ditindaklanjuti.

l. Tindaklanjut Pengawasan

Jika pegawai disiplin dalam menjalankan tugas, pegawai tetap dipercaya bertugas di Kantor Kecamatan tetapi jika indisipliner, pimpinan dapat melapor ke pihak yang berwenang untuk proses selanjutnya.

7. Peranan Pengawasan

Peranan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari meliputi:

- a. Menumbuhkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan.
- b. Menumbuhkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggung jawab
- c. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi.
- d. Mencapai tujuan Satuan Kerja Pelaksana Daerah.

8. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pengawasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengawasan Kantor Kecamatan Bendosari Sukoharjo :

- f. Kualitas sumber daya manusia.
- g. Kemampuan manajerial.
- h. Motivasi yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai.
- i. Intensitas komunikasi.
- j. Pemberian penghargaan dan hukuman.

9. Hambatan-Hambatan Dalam Pelaksanaan Pengawasan

➤ Dari aspek pimpinan.

- a. Budaya pakewuh atau sungkan.
- b. Kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan semangat atau motivasi baik berupa *rewards* maupun *punishments* kepada pegawai.

➤ Dari aspek pegawai

- c. Terhambatnya komunikasi.
- d. Kurangnya sikap jujur dari pegawai.

10. Upaya yang Dilakukan Untuk Mengatasi Hambatan

Upaya-upaya yang dilakukan Kantor Kecamatan Bendosari untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan :

- a. Pimpinan memberikan pengertian tentang penafsiran rasa solidaritas yang positif dalam hal ini melakukan pembinaan atau pengarahan setiap harinya.
- b. Sebagai upaya memberikan motivasi, pimpinan memberikan *rewards* atau penghargaan dan *punishments* atau hukuman kepada pegawai.
- c. Pimpinan memberikan anjuran yang positif jika pegawai mempunyai kekurangan.
- d. Pimpinan memberikan keteladanan dengan berusaha menasehati pegawainya agar selalu bersikap jujur.

B. IMPLIKASI

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti implikasinya adalah untuk meningkatkan kesadaran diri pegawai di Kecamatan akan pentingnya pengawasan dan meningkatkan kinerja pegawai Kecamatan.
2. Hasil penelitian ini dapat memberikan pengaruh positif bagi pengembangan teori mengenai pengawasan dan manajemen sumber daya manusia.

C. SARAN

Berikut ini saran-saran yang akan disampaikan oleh peneliti setelah melakukan penelitian permasalahan yang dilakukan di Kantor Kecamatan Bendosari :

1. Bagi Pimpinan Kecamatan

- a. Sebaiknya pimpinan tidak segan menegur pegawai yang melakukan tindakan indisipliner, meskipun menganggap pegawainya seperti keluarga sendiri.
- b. Jika pegawai mengalami kesulitan yang berhubungan dengan alat komunikasi, pimpinan menyarankan memakai alat komunikasi kantor atau yang lebih murah dengan mengirimkan surat untuk kepentingan kantor.

- c. Pimpinan berupaya memberikan motivasi seperti pembinaan pada saat apel pagi dan memberikan peringatan secara lisan atau tertulis jika pegawai indisipliner.

2. Bagi Pegawai Kecamatan

- a. Jika pegawai belum memiliki alat komunikasi, sebaiknya menggunakan alat komunikasi yang murah dan dapat dijangkau seperti mengirimkan surat.
- b. Sebaiknya pegawai tidak segan melaporkan kesalahan yang dilakukan pegawai lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito. 1991. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Cholid Narbuko. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Djati Julitriarsa dan John Suprihartono. 1998. *Manajemen Umum*. Jakarta :BPFE
- Djoko Prakoso. 1992. *Tindak Pidana Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Sinar Grafika.
- FKIP UNS. 2007. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Surakarta.
- Gary Desler. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT INDEKS.
- Hadari Nawawi. 1995. *Pengawasan Melekat Di Lingkungan Aparatur Pemerintahan*. Jakarta : Erlangga.
- Hani Handoko. 2003. *Manajemen Edisi 2* . Yogyakarta : BPFE.
- Heidjrachman Ranupandojo & Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Malayu SP Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Manullang M. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta : UGM University Press.
- Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Maringan Masri Simbolon. 2004. *Dasar-Dasar Administrasi Dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia.
- Moekijat. 1990. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Alumni.
- Moleong. Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muchsan. 1992. *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah Dan Peradilan Tata Usaha Negara Di Indonesia*. Yogyakarta : Liberty.

Noeng Muhajir. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Poerwadarminto WJS. 2003. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.

Sondang P Siagian. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sriyono. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen SMK*. Surakarta.

Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : ALFABETA.

Sujamto. 1998. *Aspek-Aspek Pengawasan Di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika

Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.

Sulistriyo. 2003. *Buku Ajar Pengantar Manajemen Prodi Ekonomi*.

Sutopo HB. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS PRESS.

Wursanto IG.1989. *Manajemen Kepegawaian II*. Yogyakarta : Kanisius.

www.beacukai.go.id

www.digilib.unnes.ac.id

www.elearning.gunadarma.ac.id

www.lead.sabda.org

www.one.indoskripsi.com

