

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Uraian Teoritis

1. Pengawasan

Pengawasan dilakukan oleh seorang pimpinan adalah untuk mengawasi pelaksanaan sumber daya manusia agar dapat diketahui terjadinya penyimpangan-penyimpangan penggunaan sumber daya organisasi sehingga dapat mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk hasil pelaksanaan pekerjaan yang diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif). Konsep pengawasan demikian sebenarnya menunjukkan pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen, di mana pengawasan dianggap sebagai bentuk pemeriksaan atau pengontrolan dari pihak yang lebih atas kepada pihak di bawahnya.

Pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan, yang telah ditentukan Simbolon (2004:61).

2. Tujuan Pengawasan

Dalam rangka meningkatkan efisiensi kerja karyawan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi sangat perlu diadakan pengawasan, karena tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi agar berguna bagi pihak-pihak yang melaksanakan tujuan dari pengawasan adalah:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.

3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan Silalahi (2003: 181)

Agar tujuan tersebut tercapai dan benar-benar terealisasi tujuan utama pengawasan adalah agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang (Manullang, 2004:173).

3. Jenis Jenis Pengawasan

Jenis pengawasan terbagi atas 3 Hasibuan (2005: 248) yaitu:

- a. Pengawasan Awal
- b. Pengawasan Proses
- c. Pengawasan Akhir Ernie dan Saefullah (2005: 327),

Pengawasan atau pengendalian dikenal atas beberapa macam, yaitu:

1. Pengendalian Intern (*Internal control*)

Pengendalian intern adalah pengendalian yang dilakukan oleh seseorang atasan kepada bawahannya. Cakupan dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas, baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja, kedisiplinan, karyawan, dan lain-lain.

2. Pengendalian ekstern (*external control*)

Pengendalian ekstern adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstern ini dapat dilakukan secara formal atau informal, misalnya

pemeriksaan pembukuan oleh kantor akuntan dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat.

3. Pengendalian resmi (*formal control*)

Pengendalian resmi adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern. Misalnya pemeriksaan yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap suatu instansi.

4. Pengendalian konsumen (*informal control*)

Pengendalian informal adalah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung. Misalnya melalui media massa.

Sedangkan Pengawasan terbagi atas:

1. Pengawasan dari dalam organisasi
2. Pengawasan dari luar organisasi
3. Pengawasan Preventif
4. Pengawasan Represif Simbolon (2004:62)

Dari konsep mengenai macam-macam pengawasan tersebut, dapat kita simpulkan bahwa pengawasan terdiri atas pengawasan dari dalam organisasi, pengawasan dari luar organisasi, pengawasan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan pengawasan atau penilaian yang dilakukan oleh masyarakat ataupun konsumen.

4. Proses Pengawasan

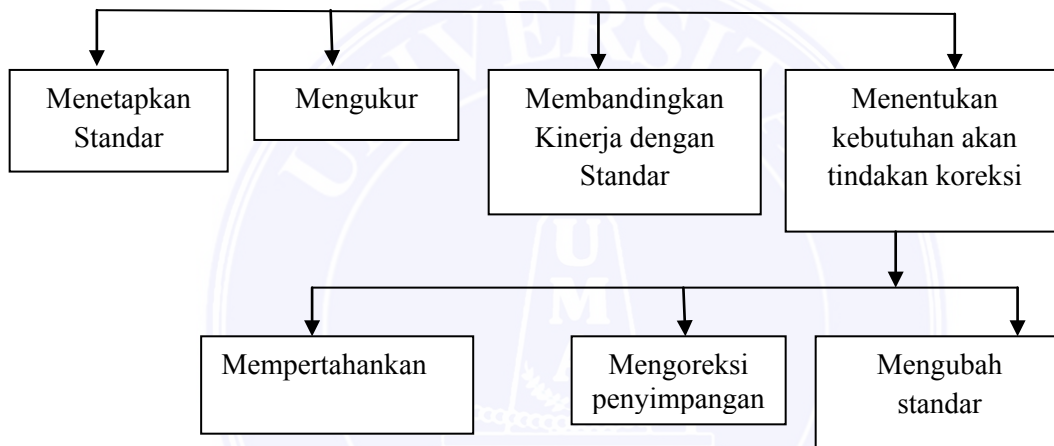
Proses pengawasan adalah serangkaian kegiatan di dalam melaksanakan pengawasan terhadap suatu tugas atau pekerjaan dalam suatu organisasi. Proses pengawasan ini terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat

fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Menurut Kadarman (2001:161) langkah-langkah proses pengawasan yaitu:

1. Menetapkan Standar
2. Mengukur Kinerja
3. Memperbaiki Penyimpangan

Griffin, (2004: 167)Menggambarkan langkah-langkah dalam proses pengawasan

sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Langkah-Langkah Dalam Proses Pengawasan

Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Menetapkan Standar.

Control Standard adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur.Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi.Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja.Standar bagi hasil kerja karyawan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian. Agar standar itu diketahui secara benar oleh karyawan, maka standar tersebut harus dikemukakan dan dijelaskan kepada

karyawan sehingga karyawan akan memahami kemana kegiatannya diarahkan dan tujuan apa yang sebenarnya ingin dicapai.

2. Mengukur Kinerja

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

3. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan (*actual result*) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Pada beberapa perusahaan, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama di pasar. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan.

4. Menentukan Kebutuhan Tindakan Korektif

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan : mempertahankan *status quo* (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan

perbaikan diartikan sebagai tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melaksanakan tindakan perbaikan, maka harus diketahui apa yang menyebabkan penyimpangan. Ada beberapa sebab yang mungkin menimbulkan penyimpangan, yaitu

1. Kekurangan faktor produksi
2. Tidak cakupnya pimpinan dalam mengorganisasi *human resources* dan *resources* lainnya dalam lingkungan organisasi
3. Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya.

Tiga unsur pokok atau tahapan-tahapan yang selalu terdapat dalam proses pengawasan Maman (2004:338), yaitu:

1. Ukuran-ukuran yang menyajikan bentuk-bentuk yang diminta.
2. Perbandingan antara hasil yang nyata dengan ukuran tadi.
3. Kegiatan mengadakan koreksi.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan dilakukan berdasarkan beberapa tahapan yang harus dilaksanakan:

- a. Menetapkan standar pelaksanaan (perencanaan)
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- c. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisa penyimpangan-penyimpangan.
- d. Pengambilan tindakan koreksi
- e. Prinsip Prinsip Pengawasan

5. Faktor Faktor Yang Mempengarui Pengawasan

Mengemukakan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan adalah:

- a. Perubahan yang selalu terjadi baik dari luar maupun dari dalam organisasi
- b. Kompleksitas organisasi memerlukan pengawasan formal karena adanya desentralisasi kekuasaan.
- c. Kesalahan/penyimpangan yang dilakukan anggota organisasi memerlukan pengawasan.
- d. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang Sukanto (2000:152).

6. Indikator Dalam Pengawasan

Indikator dalam Pengawasan terbagi yaitu :

- a. Kegunaan pengawasan yaitu seperti Menetapkan standar dan metode untuk pengukuran prestasi, Mengukur prestasi, Membandingkan prestasi, sesuai dengan standar , Mengambil tindakan perbaikan.
- b. Tujuan pengawasan yaitu Akurat , Secara Ekonomi Realistik , Tepat Waktu
- c. Realistik secara organisasi Amirullah dan Budiyo (2004: 298)

7. Disiplin Kerja

Disiplin yang baik mencerminkan rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Dalam beberapa kasus yang terjadi di beberapa instansi swasta maupun pemerintah terjadinya kemangkiran yang berlebihan pada diri tenaga kerja merupakan dampak kurang taatnya pada asas pedoman normatif, atau kurangnya pengertian dan kesadaran dari tenaga kerja betapa pentingnya masuk

kerja secara tertentu. Untuk memperbaiki manajemen yang bijaksana perlu memberikan peringatan, penskoran tanpa kompensasi, dan pemberhentian hubungan kerja untuk hal yang amat drastis dan spontanitas. Banyak pengertian disiplin yang dikemukakan oleh para ahli antara lain :

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi Mangkunegara (2011:129).

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan – peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi – sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya Siswanto (2002 :191), Disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai. 2009:825).

1. Sikap adalah mental dan perilaku karyawan yang bersal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan.
2. Tangggung jawab adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan perusahaan.
3. Norma adalah kemampuan karyawan untuk memahami sepenuhnya pertauran yang berlaku sebagai suatu acuan dalam bersikap dan mengetahui tujuan dan manfaat dari peraturan tersebut.

Seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat, bertanggung jawab atas tugas yang

diamanahkan kepadanya. Dengan demikian, disiplin kerja para tenaga kerja diharapkan terus dibina dan ditegakkan.

8. Tujuan Disiplin Kerja

Beberapa karyawan bekerja hanya untuk mendapatkan uang, ada yang bekerja karena alasan gengsi dan ada yang bekerja karena alasan tertarik dengan pekerjaannya. Bahkan ada beberapa karyawan yang tidak tahu apa yang menjadi motif mereka bekerja (Sastrohadiwiryo, 2002 :901). Motif karyawan yang selalu berubah ubah apabila motif yang satu telah terpenuhi sangat mempengaruhi kondisi disiplin kerja para karyawan. Dampak perubahan motif dalam bekerja ini harus mendapat porsi pembinaan dengan prioritas utama dari management. Agar tujuan pembinaan disiplin tercapai, disiplin kerja harus diterapkan secara bertahap. Tujuan utama pengadaan disiplin kerja bagi tenaga kerja adalah memperbaiki dan mendidik tenaga kerja yang melanggar (melakukan pelanggaran).

Secara khusus tujuan pembinaan disiplin kerja tenaga kerja antara lain :

1. Agar para tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagaan kerja maupun perusahaan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik – baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan serta memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik – baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma – norma yang berlaku.

5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang Siswanto (2002 : 232).

9. Bentuk Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2009:825), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin retributive (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

10. Faktor – Faktor Disiplin Kerja

Peraturan itu sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan. Karena dengan tata tertib karyawan yang baik, maka semangat meningkat, moral kerja, efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dan masyarakat. Untuk mengetahui lebih jelas tentang disiplin kerja, lebih lanjut menurut Hasibuan perlu dipahami faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan pada suatu perusahaan, adalah:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan)
3. Teladan pimpinan

4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

11. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2005:194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan suatu organisasi di dalam penelitian ini , di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan : Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
2. Teladan pimpinan : Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena peminanan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
3. Balas Jasa : Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan.

12. Efektivitas Kerja

Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan efektivitas, guna tercapainya hubungan kerja yang bermutu tentunya dengan kondisi yang penuh tanggung jawab dan

rasa saling membangun. Efektivitas adalah suatu kata bahasa Indonesia yang berasal dari bahasa Inggris “*efektive*” yang berarti hasil, ditaati, mengesankan, manajer dan muharab. Dari uraian tersebut maka efektivitas dapat ditingkatkan apabila seorang pemimpin dapat menjalankan pengawasan dengan baik. Tetapi permasalahannya efektif tidaklah sederhana seperti yang dikemukakan di atas, karena efektivitas itu menyangkut banyak hal. Oleh karena itu para ahli memberikan banyak yang berbeda – beda.

Efektivitas kerja adalah Penyelesaian pekerjaan tepat waktu yang telah ditentukan. Artinya pelaksanaan suatu pekerjaan dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut, bagaimana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu Siagian (2002 : 151)

Pengertian Efektivitas artinya informasi harus sesuai dengan kebutuhan pemakai dalam mendukung suatu proses bisnis, termasuk di dalam informasi tersebut harus disajikan dalam waktu yang tepat, format yang tepat sehingga dapat dipahami, konsisten dengan format sebelumnya, isinya sesuai dengan kebutuhan saat ini dan lengkap atau sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan Susanto (2004:41) Efektivitas kerja adalah ukuran yang menggambarkan sejauh mana sasaran yang dapat dicapai Admosoeprapto (2001 : 4)

13. Metode Pengukuran Efektivitas Kerja

Metode pengukuran efktivitas kerja dilakukan dengan berbagai cara yaitu:

1. *Carol and Schneir* membuat model penelitian efektivitas kerja yang mencakup 3 (tiga) aspek antara lain :*Identification, Measurement, dan Management* mengenai efektivitas kerja pegawai.
2. Pendekatan Sistem Penilaian Efektivitas Kerja Cara penilaian dengan sistem ini harus mengidentifikasi prestasi kerja yang berhubungan dengan kriteria yang telah ditetapkan, apabila pengukuran efektivitas kerja tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, maka eveluasi/penilaian dapat mengarah pada hasil yang tidak akurat atau menimbulkan *bias* (prasangka).
3. Pendekatan “*input-process-output*” Pendekatan ini merupakan suatu bentuk yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan mulai dari sebuah proses yang mengolah *input* menjadi *output* (Ruky:2002,17).

14. Indikator Efektivitas Kerja

Indikator yang mempengaruhi efektivitas kerja menurut (Hasibuan, 2009: 223)

1. Kejelasan perencanaan kerja
2. Prosedur kerja
3. Keterlatihan para karyawan
4. Adanya kerja sama antara atasan dengan bawahan
5. Semangat kerja dan disiplin

Dari beberapa faktor di atas, hendaknya pimpinan mampu melihat dengan jeli potensi karyawan dengan segala kelebihan dan keterbatasannya, sehingga dapat mensiasati pencapaian efektivitas kerja karyawan, dengan harapan pencapaian tujuan organisasi.

15. Hubungan Disiplin Terhadap Efektivitas Kerja

Terwujudnya disiplin yang baik pada pegawai dapat dirasakan sebagai kebutuhan penting mengingat tantangan yang dihadapi semakin berat, baik usaha dalam pencapaian target maupun dalam menghadapi persaingan. Salah satu usaha untuk mendapatkannya adalah dengan meningkatkan kesadaran moral pegawainya, karena pada hakekatnya kedisiplinan dan penilaian kinerja merupakan sikap mental yang mewajibkan patuh pada segenap peraturan, prinsip, dan tujuan perusahaan serta semangat dalam pencapaian efektivitas yang tinggi hanyalah mungkin terjadi apabila seluruh pegawai dan pihak manajemen memiliki tingkat kedisiplinan dan menjalankan sistem penilaian kinerja dengan baik dan akurat. Jadi dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan dan penilaian kinerja terhadap efektivitas sama pentingnya dan jelas berhubungan erat, dan kita menyadari apabila keduanya itu tidak dapat seiring sejalan maka tujuan tidak akan tercapai

B. Peneliti Terdahulu

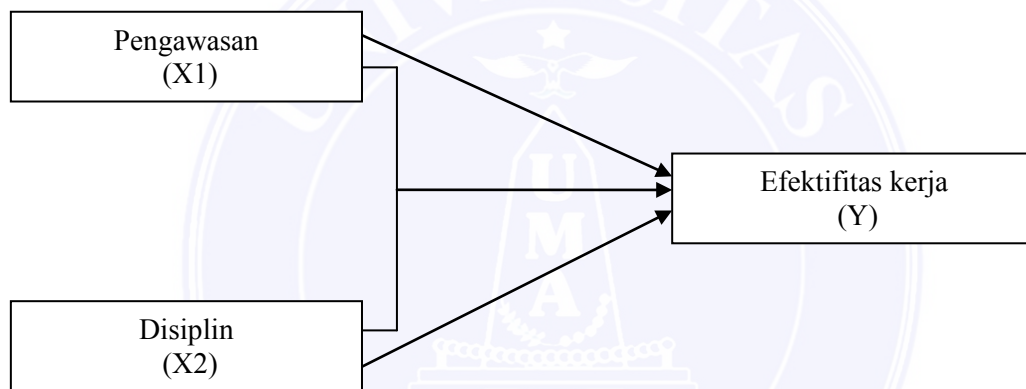
Tabel 2.1
Penelitian terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Eti Dwi Rahayu Universitas Negeri Semarang 2006	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengawasan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang	<ul style="list-style-type: none"> - Disiplin kerja - Pengawasan - Efektivitas kerja 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang
2	Nugroho Universitas Muhammadiyah 2010	Pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap efektivitas kerja di dinas sosial tenaga kerja dan transmigrasi kota surakarta	<ul style="list-style-type: none"> - Pengawasan - Disiplin kerja - Efektivitas kerja 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif (signifikan) antara disiplin kerja dan pengawasan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang

C. Kerangka Konseptual

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya perlu didukung manajemen yang baik selain itu kegiatan-kegiatan yang dilakukan juga tercermin pada penilaian kinerja karyawan namun yang menjadi tantangan terberat harus dihadapi oleh seorang pimpinan yaitu mengawasi para karyawan agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaiknya untuk kepentingan perusahaan dan pribadi. Adanya

pengawasan juga dimaksudkan agar para karyawan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan. Untuk itu sangat tergantung dengan adanya disiplin kerja sehingga efektivitas kerja pegawai dapat tercapai. Efektivitas kerja sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada dilingkungan tersebut, salah satu cara yang dilakukan adalah penerapan disiplin. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan maka model kerangka konseptual yang digunakan adalah :



Gambar 2.2 : Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang disusun oleh peneliti, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui penelitian yang dilakukan (Kuncoro:2003,48). Sesuai dengan perumusan masalah yang ditetapkan, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengawasan Kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan pada RSUD Bina Kasih Medan – Sunggal.
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan pada RSUD Bina Kasih Medan – Sunggal
3. Pengawasan dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan pada RSUD Bina Kasih Medan – Sunggal.