

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Pengendalian

1. Pengertian Pengendalian

Pengendalian menjadi fungsi keempat dan merupakan bagian ujung dan sebuah proses kegiatan. Griffin, memberikan batasan tentang pengendalian sebagai pengamatan secara organisatoris terhadap sasaran yang dicapai perusahaan.¹ Pengendalian adalah proses untuk membuat sebuah organisasi mencapai tujuannya.² Pengendalian menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Earl P.Strong, *controlling is the process of regulating the various factors in an enterprise according to the requirement of its plans.*
Artinya : pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.
- b. Harold Koontz, *control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished.*
Artinya :Pengendalian adalah pengukuran dan koreksi kinerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.³
- c. Arief Suadi berpendapat bahwa pengendalian manajemen adalah sebuah usaha untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Efektif berbeda dengan efisien, efektif diartikan sebagai

¹ Mulyadi Nitisusastro, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, ALFABETA, Jakarta, 2010, hlm. 166

² Arief Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1995, hlm. 3

³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm. 241-242

kemampuan untuk mengerjakan yang benar, sedangkan efisien diartikan sebagai kemampuan untuk mengerjakan dengan benar.⁴

- d. Siswanto mengemukakan pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk mendapatkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terhadap penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efektif dan efisien guna mencapai sasaran perusahaan.⁵
- e. Robert Anthony mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- f. Zahirul Hoque berpendapat bahwa sistem pengendalian manajemen sebagai suatu alat untuk memperoleh data dalam membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan keputusan pengendalian dalam organisasi.
- g. Mulyadi dan Setyawan mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan serta memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.⁶
- h. Robert J. Mockler mendefinisikan Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan,

⁴ *Ibid*, hlm. 6-7

⁵ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, cet. 1, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 139-140

⁶ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, hlm. 62

serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan.⁷

Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena:

- a. Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan
- b. Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana
- c. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik
- d. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan

Berdasarkan batasan di atas, terdapat empat langkah dalam pengendalian yaitu sebagai berikut:

- a. Menetapkan standar dan metode untuk mengukur kinerja (*establish standard and methods for measuring performance*)

Penetapan standar dan metode untuk mengukur kinerja bisa mencakup standar dan ukuran untuk segala hal, mulai dari target penjualan dan produksi sampai pada catatan kehadiran dan keamanan pekerja. Untuk menjamin efektivitas langkah ini, standar tersebut harus dispesifikasi dalam bentuk yang berarti dan diterima oleh para individu yang bersangkutan.

- b. Mengukur kinerja (*measure the performance*)

Langkah mengukur kinerja merupakan proses yang berlanjut dan repetitif, dengan frekuensi aktual bergantung pada jenis aktivitas yang sedang diukur.

⁷ T. Hani Handoko, Manajemen Edisi Kedua, (Yogyakarta: BPFE, 2003), hlm.359

- c. Membandingkan kinerja sesuai dengan standar (*compare the performance match with the standar*)

Membandingkan kinerja adalah membandingkan hasil yang telah diukur dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Apabila kinerja ini sesuai dengan standar, manajer berasumsi bahwa segala sesuatunya telah berjalan secara terkendali. Oleh karena itu, manajer tidak perlu campur tangan secara aktif dalam organisasi.

- d. Mengambil tindakan perbaikan (*take corrective action*)

Tindakan ini dilakukan manakala kinerja rendah di bawah standar dan analisis menunjukkan perlunya diambil tindakan. Tindakan perbaikan dapat berupa mengadakan perubahan terhadap satu atau beberapa aktivitas dalam operasi organisasi atau terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajer hanya memantau kinerja dan bukan melaksanakan pengendalian, kecuali apabila manajer mengikuti terus proses tersebut sampai berakhir. Yang perlu mendapat prioritas adalah menentukan cara yang konstruktif agar kinerja dapat memenuhi standar dan tidak mengidentifikasi kegagalan yang telah terjadi.⁸

2. Asas-asas Pengendalian

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, mengemukakan asas-asas pengendalian yaitu:

- a. Asas tercapainya tujuan (*Principle of assurance of objective*), artinya pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana.
- b. Asas efisiensi pengendalian (*Principle of efficiency of control*), artinya pengendalian itu efisien, jika dapat menghindari penyimpangan dari rencana, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang di luar dugaan.

⁸ Siswanto, *Op.Cit*, hlm. 140

- c. Asas tanggung jawab pengendalian (*Principle of control responsibility*), artinya pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
- d. Asas pengendalian terhadap masa depan (*principle of future control*), artinya pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
- e. Asas pengendalian langsung (*Principle of direct control*), artinya teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian itu dilakukan oleh manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.
- f. Asas refleksi rencana (*Principle of reflection plans*), artinya pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
- g. Asas penyesuaian dengan organisasi (*Principle of organization suitability*), artinya pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengendalian yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
- h. Asas pengendalian individual (*Principle of individual of control*), artinya pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.
- i. Asas standar (*Principle of standard*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan

dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai.

- j. Asas pengendalian terhadap strategi (*Principle of strategic point control*), artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor strategis dalam perusahaan.
- k. Asas kekecualian (*The exception principle*), artinya efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian. Kecualian ini dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
- l. Asas pengendalian fleksibel (*Principle of flexibility of control*), artinya pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
- m. Asas peninjauan kembali (*Principle of review*), artinya sistem pengendalian harus ditujukan berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
- n. Asas tindakan (*Principle of action*), artinya pengendalian dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing, dan directing.⁹

3. Jenis-jenis pengendalian

Terdapat beberapa klasifikasi pengendalian yang harus dilakukan oleh seorang manajer. Klasifikasi tersebut bisa dilihat dari sistem maupun waktu pelaksanaannya. Ditinjau dari sistem pelaksanaannya, pengendalian dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. Sistem pengendalian umpan balik

Sistem pengendalian umpan balik beroperasi dengan pengukuran beberapa aspek proses yang sedang dikendalikan dan perbaikan proses apabila ukuran menunjukkan bahwa proses menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian ini memantau operasi

⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 243-244

proses maupun masukan dalam suatu usaha untuk menerka penyimpangan yang potensial agar tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi dapat dilakukan guna mencegah permasalahan kompleks menimpa organisasi.

Sistem pengendalian umpan balik biasanya terdiri atas lima komponen berikut:

- 1) Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran
- 2) Karakteristik proses yang merupakan subjek pengendalian
- 3) Sistem pengukuran yang menentukan kondisi dan karakteristik
- 4) Serangkaian standar atau kriteria di mana kondisi proses yang diukur dengan standar atau kriteria yang selanjutnya diadakan evaluasi
- 5) Pengatur yang fungsinya untuk membandingkan standar karakteristik proses dengan standar yang mengambil tindakan untuk adaptasi proses apabila perbandingan tersebut menunjukkan terjadinya penyimpangan proses dari rencana yang telah ditetapkan¹⁰

Umpan balik mempunyai dua keunggulan atas pengendalian umpan depan dan pengendalian sejalan. Adapun keunggulannya yaitu:

- 1) Umpan balik memberi para manajer informasi yang bermakna tentang seberapa efektifnya usaha perencanaan itu. Umpan balik yang menunjukkan sedikit penyimpangan antara kinerja standar dengan kinerja sesungguhnya merupakan bukti bahwa pada umumnya perencanaan mencapai tujuan.
- 2) Pengendalian umpan balik dapat meningkatkan motivasi karyawan.¹¹

¹⁰ Siswanto, *Op.Cit*, hlm. 143-144

¹¹ Stephen P. Robbins, *Manajemen*, Edisi kedelapan/Jilid 2, PT Indeks, 2007, hlm. 250

b. Sistem pengendalian umpan maju

Salah satu kelemahan utama sistem pengendalian umpan balik adalah bahwa sistem tersebut tidak memberikan peringatan suatu penyimpangan sebelum hal tersebut menjadi cukup berarti. Dampaknya, penyimpangan yang memakan biaya besar dapat berlangsung terus atau semakin buruk sebelum tindakan perbaikan yang efektif dilaksanakan. Hadirnya sistem pengendalian umpan maju dengan maksud untuk bertindak secara langsung pada permasalahan tersebut mencoba mencegah sebelum penyimpangan ini terjadi lagi.

Sistem pengendalian umpan maju memiliki komponen yang sama dengan sistem pengendalian umpan balik, yaitu:

- 1) Proses operasi yang mengolah masukan menjadi keluaran
- 2) Karakteristik proses yang merupakan subjek pengendalian
- 3) Sistem pengukuran yang menentukan kondisi dan karakteristik
- 4) Serangkaian standar atau kriteria di mana kondisi proses yang diukur dengan standar atau kriteria yang selanjutnya diadakan evaluasi
- 5) Pengatur yang fungsinya untuk membandingkan standar karakteristik proses dengan standar yang mengambil tindakan untuk adaptasi proses apabila perbandingan tersebut menunjukkan terjadinya penyimpangan proses dari rencana yang telah ditetapkan.

c. Sistem pengendalian pencegahan

Jenis pengendalian yang paling didambakan yaitu pengendalian pencegahan yaitu mencegah masalah yang telah diantisipasi. Tindakan ini disebut pengendalian pencegahan karena terjadi sebelum kegiatan yang sesungguhnya.¹² Dua sistem pengendalian yang telah dideskripsikan di atas, baik sistem pengendalian umpan balik maupun sistem pengendalian maupun umpan maju, berfungsi

¹² *Ibid*, hlm. 248

secara ekstern terhadap proses yang sedang dikendalikan, memantau operasi, dan terlibat dalam mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Sebaliknya, sistem pengendalian pencegahan adalah kebijakan dan prosedur yang sebenarnya merupakan bagian dari proses tersebut. Pengendalian pencegahan merupakan pengendalian intern organisasi.

Ditinjau dari waktu pelaksanaannya, pengendalian dapat dibedakan menjadi empat jenis pokok, yaitu:

a. Pengendalian sebelum tindakan (*Preaction controls*)

Pengendalian sebelum tindakan sering disebut sebagai pengendalian pendahuluan (*precontrol*). Pengendalian memastikan bahwa sebelum tindakan dimulai maka sumber daya manusia, bahan, dan finansial yang diperlukan telah dianggarkan.

b. Pengendalian kemudi (*Steering controls*)

Pengendalian kemudi dirancang untuk mendeteksi penyimpangan dari standar atau tujuan tertentu dan memungkinkan pengambilan tindakan perbaikan sebelum suatu urutan kegiatan tertentu dilaksanakan.

c. Penyaringan atau pengendalian ya/tidak (*Sceening or yes/no controls*)

Pengendalian ya atau tidak merupakan suatu proses penyaringan yang aspek-aspek spesifikasi dari suatu prosedurnya harus disetujui atau syarat tertentu dipenuhi sebelum aktivitas dapat diteruskan.

d. Pengendalian setelah tindakan (*Post antion controls*)

Pengendalian ini berusaha untuk mengukur hasil atas suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Penyebab penyimpangan dari rencana atau standar yang telah ditentukan dan temuan tersebut diaplikasikan pada aktivitas yang sama di masa yang akan datang.

Sebelum itu pengendalian sesudah tindakan juga digunakan sebagai dasar untuk balas jasa atau untuk memotivasi karyawan.¹³

Menurut Hasibuan, jenis-jenis pengendalian adalah sebagai berikut:

a. Pengendalian karyawan (*Personnel control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawan.

b. Pengendalian keuangan (*Financial control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.

c. Pengendalian produksi (*Production control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.

d. Pengendalian waktu (*Time control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada pengguna waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.

e. Pengendalian teknis (*Technical control*)

Pengendalian ini ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

f. Pengendalian kebijaksanaan (*Policy control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai, apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan,

g. Pengendalian penjualan (*Sales control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.

¹³ Siswanto, *Op.Cit*, hlm. 143-145

h. Pengendalian inventaris (*Inventory control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.

i. Pengendalian pemeliharaan (*Maintenance control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui, apakah semua inventaris perusahaan dan kantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakannya, apa masih dapat diperbaiki atau tidak.¹⁴

4. Proses dan Cara-cara Pengendalian

a. **Proses Pengendalian**

Sebelum mengetahui bagaimana proses-proses pengendalian, maka harus dipahami terlebih dahulu tujuan dan manfaat dari pengawasan dan pengendalian (wasdal). Adapun tujuannya adalah:

- 1) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan
- 2) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan
- 3) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik
- 4) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi
- 5) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi
- 6) Meningkatkan kinerja organisasi
- 7) Memberikan opini atas kinerja organisasi
- 8) Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kerja yang ada
- 9) Menciptakan terwujudnya pemerintahan yang bersih

Sedangkan manfaat wasdal adalah untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan. Wasdal pada dasarnya menekankan langkah-langkah

¹⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 244-245

pembenahan atau koreksi yang objektif jika terjadi perbedaan atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan perencanaannya.¹⁵

Proses pengendalian manajemen adalah sebuah proses di mana semua tingkatan manajer menjamin bahwa orang-orang yang mereka pimpin telah menjalankan strategi yang mereka maksud. Proses pengendalian manajemen memerlukan perencanaan secara sadar (tidak otomatis) dan melibatkan interaksi di antara individu-individu.¹⁶

Proses pengendalian terdiri atas tiga langkah yang meliputi mengukur kinerja sebenarnya, membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar, dan mengambil tindakan manajerial untuk membetulkan penyimpangan atau standar yang tidak memadai.



Gambar 2.1: Proses Pengendalian¹⁷

¹⁵ Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, hlm.469-470

¹⁶ Hery, *Controllershship Knowledge and Management Approach*, PT Gramedia, Jakarta, 2014, hlm. 3

¹⁷ Stephen P. Robbins, *Op.Cit*, hlm. 236-237

b. Cara-Cara Pengendalian**1) Pengawasan langsung**

Pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya. Kelebihannya pengawasan langsung yaitu:

- Jika ada kesalahan dapat diketahui sedini mungkin, sehingga perbaikannya dilakukan dengan cepat
- Akan terjadi kontak langsung antara bawahan dan atasan, sehingga akan memperdekat hubungan antara atasan dan bawahannya
- Akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan, karena merasa diperhatikan atasannya
- Akan tertampung sumbangan pikiran dari bawahan yang mungkin bisa berguna bagi kebijaksanaan selanjutnya
- Akan dapat menghindari timbulnya kesan laporan “asal Bapak senang”

2) Pengawasan tidak langsung

Pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahan. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai. Kelebihan pengawasan tidak langsung yaitu:

- Waktu manajer mengerjakan tugas-tugas lainnya semakin banyak, misalnya perencanaan, kebijaksanaan, dan lain-lain.
- Biaya pengawasan relatif kecil
- Memberikan kesempatan inisiatif bawahan berkembang dalam melaksanakan pekerjaan

3) Pengawasan berdasarkan kekecualian

Pengendalian yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengendalian

semacam ini dilakukan dengan cara mengkombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.¹⁸

5. Sifat dan Waktu Pengendalian

Sifat dan waktu pengendalian/kontrol dibedakan atas:

- a. *Preventive control*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan.

Preventive control ini dilakukan dengan cara:

- 1) Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan
- 2) Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu
- 3) Menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu
- 4) Mengorganisasi segala macam kegiatan
- 5) Menentukan jabatan, *job description*, *authority*, dan *responsibility* bagi setiap individu karyawan
- 6) Menentukan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan
- 7) Menentukan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan

- b. *Repressive control*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

Repressive control ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Membandingkan antara hasil dengan rencana
- 2) Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya
- 3) Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya
- 4) Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada
- 5) Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana

¹⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 245-246

- 6) Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui *training* atau *education*
- c. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki
- d. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan lain-lain
- e. Pengendalian mendadak (sidak), adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengendalian mendadak ini sekali-sekali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga baik
- f. Pengamatan melekat (waskat) adalah pengawasan/pengendalian yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan dilakukan.¹⁹

6. Karakteristik Pengendalian yang Efektif

Pengendalian yang efektif berarti pengendalian yang tepat sesuai dengan proses yang harus dilalui tanpa menyimpang dari sistem yang dianut sehingga tahapan yang dilaluinya benar.

Pengendalian sebagai suatu sistem, seperti halnya sistem-sistem yang lain memiliki karakteristik tertentu. Namun demikian, arti penting karakteristik tersebut berlaku relatif, artinya pada kondisi yang berbeda, karakteristik itu pun berbeda pula. Pada kondisi yang sama, karakteristik tersebut berlaku sama. Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

a. Akurat (*Accurate*)

Informasi atas kinerja harus akurat.

b. Tepat Waktu (*Timely*)

Informasi harus dihimpun, diarahkan, dan segera dievaluasi jika akan diambil tindakan tepat pada waktunya guna menghasilkan perbaikan.

¹⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 247-248

c. Objektif dan Komprehensif (*Objective and Comprehensible*)

Informasi dalam suatu sistem pengendalian harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya.

d. Dipusatkan pada Tempat Pengendalian Strategis (*Focused on Strategic Control Points*)

Sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar, atau yang akan menimbulkan kerugian yang paling besar. Selain itu, sistem pengendalian strategis sebaiknya dipusatkan pada tempat di mana tindakan perbaikan dapat dilaksanakan seefektif mungkin.

e. Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*)

Pengeluaran biaya untuk implementasi harus ditekan seminimum mungkin sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak berguna. Usaha untuk meminimumkan pengeluaran yang tidak produktif adalah dengan cara mengeluarkan biaya paling minimum yang diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas yang dipantau akan mencapai tujuan.

f. Secara Organisasi Realistik (*Organizationally Realistic*)

Sistem pengendalian harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalnya, individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat kinerja yang harus dicapainya dan imbalan yang akan menyusul kemudian.

g. Dikoordinasikan dengan Arus Pekerjaan Organisasi (*Coordinated with the Organization's Work Flow*)

Informasi pengendalian perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan di seluruh organisasi karena dua alasan, yaitu:

- 1) Setiap langkah dalam proses pekerjaan dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan seluruh operasi
- 2) Informasi pengendalian harus sampai pada semua orang yang perlu untuk menerimanya

h. Fleksibel (*Flexible*)

Pada setiap organisasi pengendalian harus mengandung sifat fleksibel yang sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru.

i. Preskriptif dan Operasional (*Prescriptive and Operational*)

Pengendalian yang efektif dapat mengidentifikasi tindakan perbaikan apa yang perlu diambil setelah terjadi penyimpangan dari standar. Informasi harus sampai dalam bentuk yang dapat digunakan ketika informasi itu tiba pada pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan perbaikan.

j. Diterima Para Anggota Organisasi (*Accepted by Organization Members*)

Agar sistem pengendalian dapat diterima oleh para anggota organisasi, pengendalian tersebut harus bertalian dengan tujuan yang berarti dan diterima. Tujuan tersebut harus mencerminkan bahasa dan aktivitas individu kepada situasi tujuan tersebut dipertautkan.²⁰

B. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.²¹

1. Pengertian Kedisiplinan

Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan.²² Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan

²⁰ Siswanto, *Op.Cit*, hlm. 149-150

²¹ Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 172

²² Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, hlm. 314

seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.²³

Jadi disiplin dapat diartikan jika:

- a. Pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya
- b. Mengerjakan semua pekerjaan dengan baik
- c. Mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku²⁴

Disiplin kerja akan berjalan dengan baik apabila seluruh pegawai mengetahui, memahami dan secara patuh melaksanakannya dalam kegiatan kerja sehari-hari.

2. Pentingnya Disiplin Kerja

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efesiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk

²³ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 1, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 126

²⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm. 194

melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan responden yang dikehendaki.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Jadi disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.²⁵

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (2000), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:²⁶

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Predana Media Group, Jakarta, 2009, hlm. 88-89

²⁶ *Ibid*, hlm 89-92

hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, di samping banyak hal-hal yang di luar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur / dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apa pun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada di bawahnya. Pada tingkat manapun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggungjawab melaksanakan pengawasan melekat ini, sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dengan arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan

dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

- 1) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan
- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut
- 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apabila pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka
- 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasaannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik, namun rasa gelisah dan tidak tenteram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja, dapat meledak di muka pemimpin setiap waktu.

Menurut H. Malayu Hasibuan (2007:194) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya ialah:

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

b. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik.

c. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik.

e. Waskat (Pengawasan melekat)

Adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini, atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti bahwa atasan harus selalu ada/hadir di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan. Jadi, waskat ini menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan

akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.²⁷

4. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Terdapat empat prespektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

- Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- Prespektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- Prespektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

²⁷ Ibid, hlm. 195-198

Prespektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proposional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.	Menghukum si pelanggar
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
Hak-hak Individu	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin.	Melindungi hak-hak individu.
Utilitarian	Tindakan-tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan	Memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi

	konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya pengganti karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	negatifnya.
--	--	-------------

Tabel 2.1: Prespektif Disiplin Karyawan²⁸

5. Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

a. Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

- 1) Membakar dengan segera. Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut.
- 2) Memberi peringatan. Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.
- 3) Memberikan hukuman yang konsisten. Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukuman yang berlaku.

²⁸ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Edisi 3, Jakarta, Rajawali Pers, 2014, hlm. 599-600

4) Membakar tanpa membeda-bedakan. Tindakan disipliner seharusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.²⁹

b. Tindakan disiplin progresif

Disiplin progresif melambangkan sejumlah langkah dalam membentuk perilaku karyawan. Kebanyakan prosedur disiplin progresif menggunakan peringatan lisan dan tertulis sebelum berlanjut ke PHK. Dengan demikian, disiplin progresif menekankan bahwa tindakan-tindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara progresif (bertahap), jika si karyawan tetap menunjukkan perilaku tidak layak. Langkah progresif difungsikan sebagai kontrol sosial dan individu tertuju untuk karyawan sehingga tindakan karyawan di luar ketentuan yang disepakati dapat dibatasi sekecil mungkin.³⁰

c. Tindakan disiplin positif

Pendekatan disiplin positif dibangun berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran merupakan tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa perlu hukuman. Dalam tindakan ini, fokusnya adalah penemu fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan dan bukannya menggunakan hukuman untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan.³¹

Prasyarat yang perlu bagi disiplin positif adalah mengomunikasikan persyaratan-persyaratan pekerjaan dan peraturan-peraturan kepada para karyawan. Setiap orang mesti mengetahui, pada saat diangkat jadi pegawai dan seterusnya, apa yang diharapkan oleh penyelia dan manajemen.³²

²⁹ *Ibid*, hlm. 600-601

³⁰ Didit Darmawan, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, PT. Jepe Press Media Utama, Surabaya, 2013, hlm. 45

³¹ *Ibid*, hlm. 43

³² Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Op.Cit*, hlm. 603

C. Disiplin dalam Pandangan Islam

Kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Arti kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan arti kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.³³

Disiplin dalam islam disebut *istiqamah*, yaitu teguh pendirian atau patuh dalam tauhid dan tetap beramal saleh. Di dalam Al-Quran disebutkan, bahwa bagi orang-orang yang istiqamah tidak akan ada rasa khawatir dan sedih, karena mereka betul-betul menyakini (*haqqul yakin*) akan kebenaran ajaran islam.³⁴

Islam memandang pekerjaan merupakan salah satu bentuk ibadah sehingga harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab dengan berdisiplin tinggi serta sangat berhati-hati dalam mengelola pekerjaan untuk memenuhi kewajibannya sebagai hamba Allah SWT. Bekerja adalah kewajiban dan dambaan bagi setiap orang untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kehidupan sepanjang masa, selama ia mampu berbuat untuk membanting tulang, memeras keringat dan memutar otak. Selain itu juga, bekerja perlu adanya kedisiplinan dan kesabaran. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Quran surah Al-‘Ashr ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ () إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ () إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ
وَتَوَصَّوْا بِالْحَقِّ وَتَوَصَّوْا بِالصَّبْرِ ()

Artinya: “Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal sholeh dan nasehat-menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat-menasehati supaya menetapi kesabaran.” (Q.S. Al-‘Ashr:1-3)³⁵

³³ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 190

³⁴ Ahmad Gazali, *Menuju Masyarakat Industri yang Islami*, Jakarta, 1998, hlm. 31-32

³⁵ Al-Qur’an, Surat Al-‘Ashr Ayat 1-3, Yayasan Penyelenggara Penterjemah dan Penafsiran Al-Qur’an, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Depag RI, Jakarta, 1992, hlm. 1099

Dalam ajaran islam perintah disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, sebagaimana diterangkan dalam firman Allah SWT dalam surat An-Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ
أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ
لَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
دَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ()

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (Q.S. An-Nisa’:59)³⁶

Salah satu sarana dalam menegakkan disiplin adalah pengendalian diri yang selalu berupaya untuk melakukan kebaikan (amal saleh), dan menghindari kejahatan (munkar dan keji). Islam juga telah mengajarkan disiplin yang berkaitan dengan perilaku shalat yang merupakan tiang agama, karena disiplin yang ditegakkan dalam perilaku dan perbuatan sehari-hari (bekerja). Disiplin ini menyangkut disiplin terhadap waktu dan disiplin terhadap perbuatan seseorang untuk mengikuti dengan ketat aturan-aturan dalam bekerja untuk menghasilkan atau mencapai sesuai dengan standar.

Islam mengangkat nilai tenaga kerja dan memerintahkan manusia bekerja, baik untuk mencapai kehidupan yang layak dan menghasilkan barang-barang dan jasa yang menjadi keperluan hidupnya, maupun untuk amal shaleh karena bekerja itu sendiri bersifat ibadah semata-mata kepada Allah SWT. Seperti yang dijelaskan dalam Al Qur’an Surat At-Taubah ayat 105:

رَقْلٍ أَعْمَلُوا فَيَسِيرَ إِلَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسِرْدُونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيَبْنِيَكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ()

³⁶ Al-Qur’an, Surat Al-Nisa’ 59, Yayasan Penyelenggara Penterjemah dan Penafsiran Al-Qur’an, Al-Qur’an dan Terjemahnya, Depag RI, Jakarta, 1992, hlm. 183

Artinya: *Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang akan nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”* (Q.S Surat At-Taubah ayat 105)³⁷

Suatu pekerjaan akan menjadi ibadah jika dimaksudkan demi melaksanakan perintah Allah, dan agar berkecukupan sehingga tidak meminta-minta kepada orang lain. Di samping itu apabila dalam bekerja senantiasa bertujuan *lillahi ta’ala* seperti menjauhi larangan-Nya atau untuk mendapat rezeki sehingga bisa berzakat, naik haji dibelanjakan di jalan Allah SWT, sudah pasti pekerjaan itu menjadi ibadah pula, dan pelakunya mendapat pahala.

Al-Qur’an mengajarkan bahwa dengan bekerja sebaik-baiknya dan menjaga peraturan-peraturan agama secara proporsional berarti bersyukur kepada Allah dan ia akan diberikan kehidupan yang layak. Seperti dalam Al-Qur’an surat An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ
رَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (٩٧)

Artinya: *“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”* (Q.S. An-Nahl ayat 97)³⁸

Dengan demikian dipahami bahwa dalam ajaran islam bekerja dengan benar dan baik atau disiplin dalam bekerja tergolong perbuatan ibadah atau dengan kata lain bahwa bekerja adalah mengandung nilai-nilai ‘*ubudiyah*. Bekerja yang hanya mementingkan kepentingan dunia saja, dalam arti mengabaikan perintah ibadah adalah suatu perilaku merugi sekalipun ia mendapat keuntungan dunia. Kerja menentukan status manusia.

³⁷ Al-Qur’an, Surat At-Taubah 105, Yayasan Penyelenggara Penterjemah dan Penafsiran Al-Qur’an, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Depag RI, Jakarta, 1992, hlm. 203

³⁸ Al-Qur’an, Surat An-Nahl 97, Yayasan Penyelenggara Penterjemah dan Penafsiran Al-Qur’an, *Al-Qur’an dan Terjemahnya*, Depag RI, Jakarta, 1992, hlm. 278

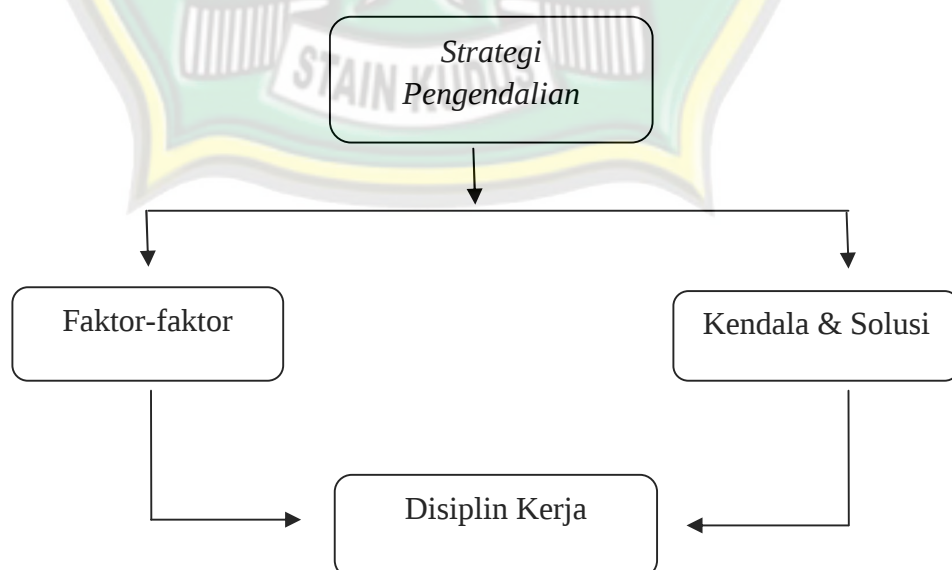
D. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Eka Nabila Aprillianti, tentang *“Penerapan Disiplin Kerja Karyawan pada SMA Islam PB Soedirman 1 Bekasi”*. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa penerapan disiplin kerja yang diterapkan pada SMA Islam PB Soedirman 1 Bekasi dengan memberikan peraturan mengenai kehadiran, kelengkapan dalam berseragam dan peraturan lainnya. SMA Islam PB Soedirman 1 Bekasi juga menindak lanjuti terhadap sikap dan perilaku karyawannya dengan cara memberikan reward kepada karyawan yang berprestasi serta sanksi kepada karyawan yang tidak menerapkan disiplin yang berlaku di SMA Islam PB Soedirman 1 Bekasi.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Peni Sawitri, tentang *“Interaksi budaya organisasi dengan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja unit bisnis industri manufaktur dan jasa”*. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa peranan sistem pengendalian manajemen sangat signifikan dalam peningkatan kinerja perusahaan yang tergantung pada bentuk maupun budaya organisasi.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Willy Tri Hardianto, tentang *“Peranan Motivasi serta Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah pada BPTP Jawa Timur di Karangploso”*. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa dengan memberlakukan disiplin serta motivasi kerja, BPTP Jawa Timur mengalami beberapa perubahan. Perubahan ini dipandang baik untuk memajukan perusahaan serta dapat meningkatkan kualitas SDM. Sebagai buktinya banyak yang ingin meningkatkan tingkat pendidikan atau kemampuan mereka.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Sitti Hardianti Musa, tentang *“Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan pada PT. Hasjrat Abadi Manado”*. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa proses sistem pengendalian manajemen sudah baik terbukti dengan pendelegasian wewenang dengan baik, pelaksanaan program yang mengacu pada rencana sebelumnya, penyusunan anggaran,

pelaksanaan atau pengukuran, pelaksanaan atau pengukuran yang diawasi dengan baik sampai pada evaluasi yang dilakukan dari masing-masing divisi sehingga penjualan meningkat dari tahun ke tahun. Manajer penjualan melakukan sistem kontrol dengan baik diantaranya dengan melakukan pendekatan-pendekatan secara persuasif dengan para karyawan dibawahnya maupun memberi penghargaan kepada karyawan yang mencapai target. Pada bagian penjualan, pelaksanaan atau pengukuran, diawasi dengan penggunaan sistem jaringan on-line antar divisi di dalam perusahaan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Raja Ade Fitrasari Mochtar, tentang *“Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Badan Usaha Milik Daerah pada PT. Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau”*. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa PT Permodalan Ekonomi Rakyat Provinsi Riau masih menemui permasalahan yang umumnya terjadi pada Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia, yaitu kurangnya sumber daya manusia pengelola baik dari sisi kuantitas maupun kualitas yang menyebabkan rendahnya produktivitas dan mutu hasil produksi.

E. Kerangka Berfikir



Gambar 2.2: Kerangka Berpikir Penelitian

Penelitian ini pada prinsipnya berusaha mencari penjelasan tentang strategi pengendalian dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan di Pabrik Roti Al-Hana Besito Gebog Kudus. Strategi pengendalian dapat dilakukan dengan menelaah lebih dahulu mengenai permasalahan yang dihadapi para pemimpin melalui faktor-faktor yang menentukan disiplin kerja karyawan dan hambatan-hambatan yang sering dijumpai dalam melakukan pengendalian. Tujuan diadakannya pengendalian yaitu untuk menciptakan karyawan yang memiliki tanggung jawab dalam melakukan tugas dan memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi.

Untuk mempermudah proses dalam melakukan penelitian ini maka penulis membuat kerangka penelitian seperti bagian diatas yang mana bagian tersebut membantu penulis untuk melaksanakan penelitian sehingga dapat efektif dan dapat fokus terhadap pembahasan penelitian.

