

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu aktivitas atau proses kegiatan yang dilaksanakan guna mengetahui hasil pekerjaan, kesalahan, kegagalan, pelanggaran untuk selanjutnya dilangsungkan tindakan perbaikan dan pencegahan agar kesalahan serupa tidak terulang lagi serta untuk menjaga agar pelaksanaan kerja tidak jauh berbeda dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya.¹ Beberapa pengertian pengawasan menurut para ahli adalah seperti berikut:

- 1) Siagian berpendapat pengawasan merupakan pemantauan dari segala aktivitas perusahaan agar menjamin semua pelaksanaan kerja yang masih dikerjakan berlangsung sesuai dengan *planning* yang sudah ditentukan sebelumnya.²
- 2) Ichwan menyatakan pengawasan merupakan kegiatan membandingkan pelaksanaan kerja dengan tolok ukurnya atau kriterianya dan diikuti dengan tindakan perbaikan atau koreksi.³
- 3) Mc. Farland, memberikan definisi pengawasan merupakan proses manajer dalam memahami hasil kinerja karyawan apakah telah sama dengan rencana dan tujuan yang sedang ditetapkan atau tidak.
- 4) Earl P.Strong, pengawasan merupakan kordinasi dari berbagai aspek organisasi, agar pencapaian kinerja sudah sesuai dengan rencana yang telah diciptakan sebelumnya.
- 5) Harold Koontz pengawasan digunakan untuk mengoreksi dan memperbaiki hasil kerja karyawan,

¹ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 101.

² Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 125.

³ K. Suhendra, *Manajemen dan Organsisasi dalam Realita Kehidupan*, (Bandung: CV.Mandar Maju, 2008), 61.

agar *planning* yang sudah disusun dapat menggapai tujuan organisasi.⁴

Dari beberapa definisi tersebut dapat dikatakan bahwa pengawasan merupakan tindakan pemantauan dari segala aktivitas perusahaan guna menilai serta mengukur standar yang telah ditentukan serta mencegah dan memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi agar pelaksanaan organisasi telah sesuai dengan *planning* awal yang telah ditentukan. Sehingga tujuan-tujuan organisasi tersebut dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

b. Tujuan Pengawasan

Tujuan pengawasan adalah agar hasil kinerja yang telah dikerjakan terlaksana dengan efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah dibuat oleh perusahaan.⁵

Menurut Manullang tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang rencanakan menjadi kenyataan dan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan serta rencana berdasarkan pertemuan-pertemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya baik pada waktu itu ataupun yang akan datang.⁶

Selain itu, Malayu S. P. Hasibuan mengungkapkan bahwa tujuan dari pengawasan ialah:

- 1) Agar pelaksanaan kerja yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 2) Memperbaiki terjadinya kesalahan dan penyimpangan.

⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 241-242

⁵ Maringan Masry Simbolon, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 62.

⁶ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), 173.

- 3) Agar tujuan perusahaan yang dihasilkan sesuai dengan rencana.⁷

c. Proses Pengawasan

Pengawasan dapat berjalan dengan semestinya jika prosedur pengawasan dapat diketahui dan dipatuhi. Proses pengawasan adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan standar-standar yang digunakan sebagai dasar pengawasan.
- 2) Mengukur hasil pelaksanaan kerja yang sudah dicapai oleh perusahaan.
- 3) Membandingkan hasil kinerja dengan standar-standar dan menentukan pelanggaran atau penyimpangan kerja.
- 4) Memperbaiki penyimpangan agar sesuai dengan pelaksanaan yang telah direncanakan.⁸

Sedangkan menurut Yohannes Yahya terdapat lima tahap teknik pengawasan seperti berikut:

- 1) Menetapkan standar pelaksanaan.
- 2) Menentukan tolak ukur pelaksanaan aktivitas kerja.
- 3) Mengukur pelaksanaan aktivitas kerja.
- 4) Membandingkan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan
- 5) Mengambil tindakan perbaikan jika dibutuhkan.⁹

d. Prinsip-Prinsip Dasar Pengawasan

Dengan melihat pengertian, tujuan, dan proses pengawasan yang ada serta agar pengawasan itu dapat berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan, perlu adanya prinsip-prinsip dasar dalam pengawasan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Adanya rencana tertentu dalam pengawasan, sebab dengan adanya rencana yang matang akan merupakan standar/ alat pengukur terhadap berhasil tidaknya pengawasan.

⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 242.

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 245.

⁹ Yohannes Yahya, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 136-137.

- 2) Adanya pemberian intruksi 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, misal setiap kegiatan karyawan harus tergambar dalam struktur organisasi atau terhadap setiap bagian yang ada standar.
- 7) Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif, yakni segera mengetahui apa yang salah, di mana terjadinya kesalahan tersebut serta siapa yang bertanggung jawab.

Tentu saja bagi setiap organisasi atau perusahaan, prinsip-prinsip dasar pengawasan tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan maksud dan tujuan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.¹⁰

e. Tipe-tipe Pengawasan

Ada tiga tipe pengawasan menurut T. Hani Handoko yaitu sebagai berikut:

1) Pengawasan Pendahuluan

Pengawasan pendahuluan adalah pengawasan yang didesain sedemikian rupa dalam mengantisipasi penyimpangan atau kesalahan standar dan tujuan yang telah ditentukan. Pada pengawasan ini, koreksi akan dilakukan sebelum pelaksanaan kerja selesai dikerjakan.

Dengan demikian pengawasan pendahuluan lebih aktif karena melaksanakan analisa kesalahan dan pelanggaran serta melakukan koreksi sebelum terjadinya suatu penyimpangan.¹¹

¹⁰ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 104.

¹¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2011), 361.

2) Pengawasan *Concurrent*

Pengawasan *concurrent* merupakan pengawasan yang dilaksanakan secara bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan kerja. Pada tipe pengawasan ini, aspek-aspek tertentu yang ada dalam suatu prosedur pelaksanaan kegiatan harus disetujui terlebih dahulu atau adanya syarat tertentu yang harus dipenuhi agar kegiatan-kegiatan dapat dilanjutkan kembali sehingga akan lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3) Pengawasan umpan balik

Pengawasan umpan balik ialah pengawasan yang dilakukan dengan cara mengukur hasil pelaksanaan kerja yang sudah diselesaikan. Bagian yang diukur adalah penyebab terjadinya masalah-masalah dari rencana atau keentuan yang sudah ditetapkan. Hasil pelaksanaan pengawasan ini dapat diterapkan pada aktivitas yang sama di masa depan.¹²

f. Jenis-Jenis Pengawasan

Menurut Djati Julitiarsa pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sesuai sudut pandang pengawasan tersebut ditinjau.

- 1) Dari sudut subyek yang mengawasi adalah:
 - a) Pengawasan internal dan pengawasan eksternal.
 - b) Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.
 - c) Pengawasan resmi dan pengawasan tidak resmi.
 - d) Pengawasan manajemen dan pengawasan staf.¹³
- 2) Dari sudut obyek yang diawasi adalah:
 - a) Material dan produk jadi maupun setengah jadi :
 - (1) Kualitas dari material dengan menggunakan standar kualitas.
 - (2) Kuantitas dari material dengan menggunakan standar kuantitas.

¹² T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2011), 361-362.

¹³ Djati Julistiarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 105.

- (3) Penyimpanan material di gudang, contoh dengan tersedianya besi di gudang
- b) Keuangan dan biaya adalah :
 - (1) Anggaran dan pelaksanaannya.
 - (2) Biaya-biaya yang dikeluarkan.
 - (3) Pendapatan dalam bentuk tunai dan piutang serta kredit
- c) Waktu yang meliputi :
 - (1) Pemakaian waktu atau *time use*.
 - (2) Pemberian waktu atau *timing*.
 - (3) Kecepatan atau *speed*.
- d) Personalia yang melingkupi:
 - (1) Kejujuran.
 - (2) Kesetiaan.
 - (3) Kerajinan.
 - (4) Perilaku.
 - (5) Kesetiakawanan.¹⁴
- 3) Waktu pengawasan
 - a) Pengawasan preventif

Pengawasan preventif ialah pengawasan yang dilaksanakan sesaat sebelum aktivitas pekerjaan dilakukan guna menghindari terciptanya penyimpangan-penyimpangan kerja.

Pengawasan preventif ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

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

¹⁴ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), 105-106.

Pengawasan preventif ini adalah pengawasan yang terbaik karena dilakukan sebelum terjadi kesalahan.¹⁵

b) Pengawasan represif

Pengawasan represif ialah pengawasan yang dilaksanakan setelah terjadinya suatu kesalahan atau ketidaksiplanan, dengan tujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan yang sama, sehingga hasil pelaksanaan kerja telah sesuai dengan yang rencana.

Pengawasan represif ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- (1) Membandingkan antara hasil dengan rencana.
- (2) Menganalisa sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya.
- (3) Memberikan penilain terhadap pelaksanaanya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
- (4) Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada
- (5) Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana
- (6) Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui *training* dan *education*.¹⁶

4) Metode pengawasan

a) Inspeksi

pengawasan dengan cara melakukan pemeriksaan di lokasi untuk mengetahui keadaan yang terjadi secara langsung.

b) Komparasi

pengawasan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan rencana yang telah diciptakan.

¹⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 247.

¹⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 247)

c) Verifikasi

Pengawasan dengan cara memeriksa pegawai dibidang manajemen keuangan dan material.

d) Investigasi

Pengawasan dengan cara menyelidiki untuk mengetahui dan membongkar penyimpangan-penyimpangan yang telah terjadi.¹⁷

g. Cara-cara Pengawasan

Seorang pemimpin perusahaan hendaklah memiliki berbagai macam cara untuk memastikan bahwa semua sistem manajemen dijalankan dengan optimal. Langkah pengawasan ini adalah seperti berikut:

1) Pengawasan Langsung

Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilaksanakan sendiri secara langsung oleh pemimpin perusahaan. Pemimpin akan memeriksa setiap pelaksanaan pekerjaan untuk mengetahui dan memastikan pekerjaan yang dilakukan karyawan sudah benar dan hasil kerja telah sesuai dengan rencana perusahaan.

2) Pengawasan Tidak Langsung

Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan setelah kegiatan pelaksanaan kerja berakhir dengan penyampaian laporan yang diberikan karyawan kepada manajer. Laporan tidak langsung berbentuk laporan lisan dan laporan tertulis tentang aktivitas kerja dan hasil kinerja yang sudah terpenuhi.

3) Pengawasan Kecelakaan

Pengawasan kecelakaan adalah pengawasan yang dikhususkan dalam menangani penyimpangan yang luar biasa dari peraturan dan tujuan yang ingin dicapai. Pengawasan seperti ini dilaksanakan dengan cara menggabungkan antara pengawasan langsung dan tidak langsung.¹⁸

¹⁷ Djati Julistriarsa dan John Suprihanto, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, (Yogyakarta: BPF, 2001), 106-107.

¹⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 245-246.

2. Kedisiplinan

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen dalam menegakkan peraturan-peraturan perusahaan.¹⁹ Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memiliki bermacam-macam peraturan atau ketentuan yang wajib dipatuhi oleh para karyawannya.

Disiplin adalah tindakan dari pihak manajemen untuk mendorong karyawan dalam memenuhi dan mematuhi segala ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian pendisiplinan karyawan bisa dikatakan sebagai suatu wujud pelatihan dan pembelajaran yang berupaya memperbaiki dan membangun pengetahuan, pemahaman, sikap dan tingkah laku karyawan sehingga karyawan secara sukarela dapat berusaha bekerja dengan penuh kooperatif bersama karyawan lain serta dapat meningkatkan prestasi kerja mereka.²⁰

Disiplin adalah suatu keadaan atau sikap hormat yang terdapat pada setiap diri karyawan dalam melaksanakan segala peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Jika peraturan dan ketentuan yang berada di dalam perusahaan tersebut diabaikan dan sering dilanggar maka para karyawan akan memiliki tingkat disiplin kerja yang sangat buruk. Sedangkan jika karyawan tunduk pada peraturan dan ketentuan yang berlaku, maka para karyawan memiliki tingkat disiplin kerja yang baik.

Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana sebagai berikut:

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

¹⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 129.

²⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), 305.

- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- 5) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.²¹

Disiplin wajib ditegakkan dalam setiap perusahaan, karena dengan tidak adanya dukungan dari disiplin kerja yang baik mengakibatkan perusahaan sulit dalam merealisasikan tujuannya. Jadi, disiplin adalah kunci suatu perusahaan mencapai tujuan.²²

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan antara lain:

- 1) Besar kecilnya kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi berpengaruh terhadap tegaknya disiplin kerja perusahaan. Karyawan cenderung menuruti setiap peraturan dan ketentuan perusahaan, jika mereka memperoleh kompensasi yang setara dengan kerja keras yang sudah diberikan kepada perusahaan.

Ketika karyawan mendapatkan kompensasi yang tercukupi, pada umumnya karyawan akan bekerja dengan rajin dan teratur dan selalu berusaha secara maksimal. Akan tetapi, jika mereka menerima kompensasi yang tidak mencukupi, maka karyawan akan bekerja dengan malas, lesu, dan tidak bersungguh-sungguh.

- 2) Keteladanan pimpinan dalam organisasi

Ada tidaknya keteladanan manajer dalam perusahaan sangatlah penting, karena dalam suasana kerja semua karyawan akan memperhatikan tindak tanduk manajer dalam menegakkan disiplin kerja dirinya sendiri. Dengan adanya keteladanan yang dilakukan manajer maka karyawan sedikit demi sedikit akan mencontoh keteladanan tersebut.

²¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 86.

²² Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 172.

- 3) Aturan tetap yang bisa dijadikan pedoman
 Karyawan akan melaksanakan disiplin kerja jika terdapat ketentuan yang pasti dan disosialisasikan kepada mereka. Jika peraturan disiplin kerja hanya ditentukan dari keegoisan pribadi manaje atau berlaku hanya untuk orang-orang tertentu, maka jangan harap karyawan akan menaati ketentuan yang telah ditetapkan diperusahaan.²³
- 4) Keberanian Manajer dalam pengambilan keputusan
 Jika terdapat pegawai yang melakukan ketidaksiplinan kerja, maka harus ada keberanian manajer dalam mengambil tindakan tegas sesuai dengan bentuk pelanggaran yang telah dilakukannya.
 Ketika manajer selalu menindak setiap pelanggar disiplin sesuai dengan sanksi dan hukuman yang telah ditentukan, maka para pegawai akan merasa segan dan menghormati manajer sehingga mereka akan berfikir dua kali untuk melakukan kesalahan yang sama.
 Sebaliknya, jika manajer tidak mampu mengambil tindakan tegas saat karyawan melakukan pelanggaran disiplin, maka mereka akan menganggap enteng setiap pelanggaran disiplin yang terjadi.
- 5) Ada tidaknya pengawasan dari manajer.
 Didalam perusahaan manajer adalah orang yang paling tepat dalam melakukan pengawasan terkait disiplin kerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan manajerlah yang paling mengerti dan paling dekat dengan para karyawan yang ada didalam perusahaan. Seorang manajer bertanggungjawab atas pengawasan yang terjadi terhadap segala aktivitas pelaksanaan kerja karyawan.²⁴

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 89-90.

²⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 90-91.

c. Jenis-jenis Disiplin

Semua perusahaan pasti memiliki peraturan dan ketentuan kedisiplinan yang wajib ditaati oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk dapat mewujudkan hal itu dibutuhkan adanya disiplin yang baik. Ada tiga jenis disiplin dalam perusahaan sebagai berikut:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah aktivitas yang dilaksanakan manajer untuk mendorong para karyawan agar dapat mematuhi ketentuan-ketentuan yang berlaku sehingga dapat mencegah segala pelanggaran atau kesalahan kerja. Disiplin ini dilaksanakan tanpa adanya unsur paksaan dari manajer sehingga karyawan tidak merasa terancam dan dapat menciptakan disiplin diri sendiri.

Untuk dapat mewujudkan disiplin preventif tersebut, beberapa cara yang perlu dilakukan adalah:

- a) Karyawan harus mengetahui dan memahami standar yang berlaku dalam organisasi tempat kerjanya.
- b) Standarnya harus jelas
- c) Dalam penyusunan standar harus melibatkan pegawai
- d) Standar atau aturan harus dinyatakan dalam pernyataan yang positif.
- e) Tindakan disiplin ini harus dilakukan secara komprehensif dengan melibatkan semua elemen yang ada dalam organisasi.
- f) Standar dan aturan yang dibuat adalah demi kebaikan bersama bukan untuk kepentingan pihak tertentu saja.²⁵

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan tindakan yang diambil dalam penanganan ketidaksiplinan pada aturan-aturan perusahaan agar ketidaksiplinan serupa tidak terjadi lagi. Aktivitas koreksi umumnya berbentuk hukuman dan sanksi yang bisa disebut kegiatan penegakan disiplin. Misal, kegiatan

²⁵ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grasindo, 2009), 300-301.

penegakan disiplin dalam bentuk pemberian teguran dan penetapan sanksi

Berbagai sasaran tindakan pendisiplinan, secara ringkas, adalah sebagai berikut:

- a) Untuk memperbaiki pelanggar.
- b) Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
- c) Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.²⁶

3) Disiplin Progresif

Perusahaan pada umumnya menetapkan suatu peraturan-peraturan tentang disiplin progresif yang berupa penerapan hukuman atau sanksi yang lebih berat kepada para pegawai yang melakukan pelanggaran secara terus-menerus. Tujuan disiplin progresif ialah memberikan kesempatan bagi pegawai agar mengoreksi tindakan mereka sebelum hukuman atau sanksi yang lebih berat dijatuhkan.²⁷

d. Pendekatan Disiplin Kerja

1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c) Keputusan-keputusan yang semanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

²⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2018), 209.

²⁷ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2018), 211.

2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainya.
- d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- a) Disiplin kerja harus diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.²⁸

e. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

1) Pemberian Peringatan

Karyawan yang tidak disiplin dalam melakukan pelaksanaan kerja harus diberi surat peringatan yang berkelanjutan. Tujuan surat peringatan ialah agar karyawan yang melakukan tindakan indisipliner sadar atas kesalahan yang sudah diperbuatnya.

²⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 130-131.

2) Pemberian Sanksi Harus Secepatnya

Karyawan yang melakukan tindakan indisipliner patut dijatuhkan sanksi yang pas dengan ketentuan-ketentuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Maksudnya adalah agar para karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin memahami hukuman dan sanksi yang telah ditentukan oleh organisasi. Ketidaktegasan penetapan sanksi hanya akan memperlemah tingkat kedisiplinan. Selain itu akan memberi ruang untuk karyawan agar bisa melakukan kegiatan yang indisipliner.

3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Penetapan hukuman atau sanksi kepada para karyawan yang indisipliner haruslah secara konsisten atau berkelanjutan. Hal tersebut bermaksud agar karyawan sadar dan mematuhi standar-standar yang terdapat di perusahaan. Penetapan hukuman atau sanksi yang tidak konsisten mengakibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, lemahnya sanksi dan pengacuan disiplin kerja.

4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Penetapan hukuman atau sanksi atas tindakan indisipliner hendaklah adil dan tidak membedakan karyawan, karyawan yang telah bekerja lama atau yang masih baru, Laki-laki maupun perempuan wajib diperlakukan sama sesuai dengan ketentuan yang ada. Maksudnya agar karyawan memahami bahwa kedisiplinan berlaku bagi seluruh karyawan dengan sanksi atau hukuman yang sama sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ada di perusahaan.²⁹

²⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 131-132.

3. Pengawasan Dalam Islam

Pengawasan dalam Islam adalah meluruskan apa yang tidak lurus, memperbaiki kesalahan dan menegakkan sesuatu yang benar. Terdapat dua pengawasan islami sebagai berikut:

a) Pengawasan bersumber dari diri sendiri

Pengawasan yang bersumber dari diri sendiri adalah pengawasan yang berasal dari ajaran tauhid dan tingkat keimanan terhadap Allah SWT. Individu yang percaya bahwa Allah pasti mengawasi segala tindak tanduknya didunia sehingga ia akan melakukan segala sesuatu dengan baik dan berhati-hati.

Hal tersebut dapat kita resapi dari Surat Al-Mujadilah ayat 7 seperti berikut:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ
 مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا
 خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا
 أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا
 عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

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

Sesungguhnya Allah SWT Maha mengetahui segala sesuatu.”

Pengawasan dalam islam hendaklah dilakukan dengan ketakwaan dan iman yang tinggi kepada Allah sehingga ketika seseorang melakukan suatu pelanggaran atau ketidaksiplinan kerja ia akan merasa takut karena Allah selalu mengawasi segala perbuatan manusia.

b) Pengawasan bersumber dari luar diri sendiri

Pengawasan yang bersumber dari luar adalah sistem atau metode pengawasan yang dilakukan manajer terkait dengan penyelesaian pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Dalam islam pengawasan lebih ditujukan kepada kesadaran dalam diri sendiri tentang keyakinan bahwa Allah SWT selalu mengawasi kita, sehingga takut untuk melakukan kecurangan. juga kesadaran dari luar diri kita, dimana ada orang yang juga mengawasi kinerja kita. Seorang pemimpin harus mampu mengawasi semua kinerja dari karyawannya agar tujuan dari sebuah perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang telah direncanakan.

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

Untuk mendukung jalannya pengawasan dengan baik, maka setiap elemen yang ada dalam perusahaan memiliki ketakwaan yang tinggi kepada Allah SWT, kesadaran anggota untuk mengontrol sesamanya, dan penetapan aturan yang tidak bertentangan dengan syariah. Dengan demikian, pengawasan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Ada tiga kunci dalam menjalankan pengawasan, yaitu:

- a) Pengawasan berawal dari dalam diri sendiri, kontrol dalam diri dengan keyakinan bahwa apapun yang

dilakukan akan diawasi oleh Allah SWT. Allah SWT akan memberikan hukuman dan imbalan didunia ini maupun diakhirat nanti. Kesadaran seperti inilah yang harus ditumbuhkan. Untuk itu diperlukan pembinaan yang terus menerus menyangkut pembinaan moral, kerohanian, serta akhlak secara bersama-sama.

- b) Kontrol yang akan berjalan dengan baik jika pemimpinnya memang orang-orang yang pantas untuk menjadi pengawas dan pengontrol.
- c) Dalam mekanisme, sistem harus dibangun dengan baik, sehingga orang itu secara sadar dan sengaja bahwa jika melakukan sebuah kesalahan, maka sama saja dengan merusak sistem yang ada.

Pengawasan membutuhkan prasyarat adanya perencanaan yang jelas dan matang serta struktur organisasi yang tepat. Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi prestasi kerja bawahan guna memastikan bahwa tujuan organisasi disemua tingkat dan rencana yang di desain untuk mencapainya, sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:

- a) Ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel SDM perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi SDM yang bertaqwa.
- b) Kontrol anggota, dengan suasana organisasi yang mencerminkan formula tim, maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawalan dari para sumber daya manusianya agar sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
- c) Penerapan atau supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan serta-tentu saja-tidak bertentangan dengan syariah.³⁰

³⁰ <http://said-iqbal.blogspot.com/2012/01/fungsi-pengawasan-dalam-islam>, diakses tgl 26 september 2019, jam 15.16.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan tentang ”Analisis Peran Pengawasan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan BMT Amanah Kudus” adalah seperti berikut :

Tabel 2.1
Hasil dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	HASIL	PERBEDAAN
1	Irma Deskayanti	Pegawasan Oleh Kepala Desa Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Desa Karang Tunggul Dikecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara.	Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa Pengawasan yang dilakukan Kepala Desa Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pada Kantor Desa Karang Tunggul Dikecamatan Tenggarong Seberang adalah dengan menggunakan pengawasan langsung yang belum efektif dan efisien. Pengawasan langsung yang diterapkan Kepala Desa adalah dengan kegiatan inspeksi langsung dan observasi di kantor desa. Dalam praktek pengawasan tidak langsung sudah berjalan dengan efektif dimana dengan adanya	- Penelitian terdahulu mengambil obyek pada Kantor Desa Karang Tunggul sedangkan penelitian saat ini mengambil obyek BMT Amanah Kudus. - Penelitian terdahulu berfokus meneliti pelaksanaan pengawasan langsung dan tidak langsung, sedangkan penelitian saat ini berfokus meneliti peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan.

			tindakan pendisiplinan pegawai dalam menyampaikan laporan lisan berbentuk hasil pelaksanaan kerja dan saran kepada Kepala Desa serta terdapat pemeriksaan dalam laporan tertulis yang berisi laporan aktivitas dan hasil kinerja pegawai	
2	Ratna	Pelaksanaan Pengawasan Camat Dalam Upaya Meningkatkan Displin Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Banjaran Kabupaten Majalengka.	Berdasarkan hasil analisis angket atas jawaban responden, atas pelaksanaan pengawasan Camat dalam usaha meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Banjaran Kabupaten Majalengka sudah mencapai predikat “Cukup Baik” dengan hasil Rekapitulasi Variabel (X) berjumlah (54%) Sedangkan untuk usaha	- Penelitian terdahulu mengambil obyek pada Kantor Kecamatan Banjaran sedangkan penelitian saat ini mengambil obyek BMT Amanah Kudus. - Penelitian terdahulu dengan menggunakan metode total sampel, dengan dua puluh orang responden, sedangkan penelitian saat ini berfokus menggunakan

			<p>penerapan kedisiplin apabila jika dikaitkan dengan patokan presentase menurut “Suharsimi Arikunto” telah mencapai hasil yang “Cukup Baik” dengan hasil Rekapitulasi Variabel (Y) Berjumlah (51%) Jadi berdasarkan hasil tersebut maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Camat dalam melaksanakan pengawasannya harus berusaha lebih dalam menerapkan sistem-sitem, standar-standar, metode-metode pengawasan dalam usaha meningkatkan kedisiplinan karyawan.</p>	<p>teknik deskriptif analitik.</p>
3	Intan Meika, Rudy Eko Pramono dan Sri Wahjuni	Pengaruh Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Koperasi Margo Mulyo	Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilaksanakan, ditarik suatu kesimpulan bahwa terdapat	penelitian terdahulu menelaah lebih fokus terhadap pengawasan yang mempengaruhi

		Ambulu, Kabupaten Jember	<p>pengaruh antara pengawasan terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Margo Mulyo Ambulu secara positif yang berarti, jika terdapat peningkatan pada variabel pengawasan maka akan meningkatkan disiplin kerja karyawan.</p>	<p>disiplin kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menelaah lebih fokus pada peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan BMT Amanah Kudus.</p>
4	Rizma Dian Widiarti	Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Pegawai di Kecamatan Palaran Kota Samarinda	<p>Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dipahami bahwa Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kecamatan Palaran Kota Samarinda belum optimal. Dimana Camat Palaran tidak maksimal dalam melakukan tugasnya sebagai kepemimpinan perfentif, hal tersebut dapat kita lihat dari belum adanya koordinasi yang maksimal</p>	<p>- Penelitian terdahulu mengambil obyek pada Kantor Kecamatan Palaran sedangkan penelitian saat ini mengambil obyek BMT Amanah Kudus. - Penelitian terdahulu lebih berfokus meneliti peran kepemimpinan perfentif dan korektif dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai, sedangkan penelitian saat</p>

			antara pemimpin dan pegawai, Untuk peran korektif yang dilakukan Camat Palaran tidak maksimal, karena tidak adanya tindakan yang dilakukan	ini berfokus meneliti peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan BMT Amanah Kudus.
5	Hazairin Habe	Hubungan Pengawasan dengan Disiplin Kerja Karyawan pada CV. Kencana baru Bandar Lampung	Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilaksanakan, dapat dihasilkan suatu kesimpulan bahwa hipotesis yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu pengawasan mempunyai hubungan yang positif terhadap kedisiplinan Karyawan pada CV. Kencana baru Bandar Lampung dapat diterima	penelitian terdahulu menelaah lebih fokus terhadap Hubungan pengawasan dengan disiplin kerja pegawai, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis menelaah lebih rinci pada peran pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja karyawan BMT Amanah Kudus.

C. Kerangka Berfikir

Dalam upaya untuk menjamin kedisiplinan kerja karyawan di BMT Amanah Kudus dibutuhkan adanya pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh manajer BMT. Jika pengawasan manajer dilaksanakan secara konsisten maka dapat mencegah dan memperbaiki pelanggaran dan mampu menegakkan disiplin kerja sehingga kelak para karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab tanpa adanya pengawasan dari manajer.

Dengan dilakukannya peran pengawasan manajer yang telah berjalan dengan optimal maka berakibat pada peningkatan disiplin kerja dari karyawan, sehingga tujuan BMT Amanah Kudus akan lebih mudah tercapai.

Untuk memperjelas hal tersebut, akan diuraikan lagi dengan kerangka berfikir seperti berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

