

**Peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja  
pegawai di kantor informasi dan komunikasi kabupaten  
Karanganyar  
tahun 2007**



**SKRIPSI**

**Oleh :**

**Hetty Fitria Rahmawati**

**NIM K 7403007**

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA  
2007**

**PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN  
KEDISIPLINAN KERJA PEGAWAI DI KANTOR INFORMASI  
DAN KOMUNIKASI KABUPATEN KARANGANYAR  
TAHUN 2007**

Oleh :

**HETTY FITRIA RAHMAWATI**

**NIM K 7403007**

**Skripsi**

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

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS SEBELAS MARET  
SURAKARTA**

**2007**

## PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

### Persetujuan Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dra. C. Dyah. S.I, M. Pd**

NIP 131842671

**Dra. Tri Murwaningsih, M. Si**

NIP 132014459

## PENGESAHAN

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

Pada hari : .....

Tanggal : .....

Tim Penguji Skripsi :

Nama Terang

Ketua	: Drs. Sutaryadi, M.Pd	1. ....
Sekretaris	: Drs. Patni Ninghardjanti, M.Pd	2. ....
Anggota I	: Dra. C. Dyah.S.I, M.Pd	3. ....
Anggota II	: Dra. Tri Murwaningsih, M.Si	4. ....

Disahkan Oleh

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Dekan,

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

**NIP 131658563**

## ABSTRAK

Hetty Fitria Rahmawati. **PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KERJA PEGAWAI DI KANTOR INFORMASI DAN KOMUNIKASI KABUPATEN KARANGANYAR TAHUN 2007**. Skripsi. Surakarta : Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Juli 2007.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : 1) Pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar, 2) Peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, 3) Faktor penghambat dalam pelaksanaan pengawasan terhadap para pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, 4) Upaya mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

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

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1) Pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah: a) Pengawasan dilakukan oleh Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, b) Pengawasan yang diterapkan adalah Pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan oleh masyarakat, Pengawasan secara langsung dan tidak langsung, serta Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan, selama kegiatan, dan setelah kegiatan. 2) Peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah untuk: a) Untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, sehingga dapat diketahui lebih awal berbagai bentuk penyimpangan dan kesalahan, b) Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan, c) Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi, d) Untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. 3) Hambatan-hambatan dalam melaksanakan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah : a) Faktor pimpinan (budaya pekewuh, terbatasnya waktu, belum adanya pemberian hukuman/*punishment* sesuai aturan. b) pegawai (perbedaan karakter) c) lokasi kantor yang berbeda. 4) Upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah:

a) Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain, b) Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai, c) Pimpinan meluangkan waktu khusus untuk pegawai, d) Pimpinan memberikan *rewards*/penghargaan dan hukuman/*punishment* kepada pegawai, e) Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari setiap pegawainya, f) Pihak KIK mendesak Pemkab Karanganyar khususnya Bupati dan DPRD untuk segera merealisasikan penyatuan lokasi kantor.

## MOTTO

*“Dalam hidup ini pastilah ada pilihan. Apabila kamu telah memilih salah satunya, lakukanlah dengan sebaik mungkin. Anggaplah yang kamu lakukan demi orang-orang yang ada di sekitarmu, orang-orang yang kamu sayangi, orang-orang yang kamu cintai. Jadikanlah mereka semangat bagimu”*

*(Penulis)*

## **PERSEMBAHAN**

Karya ini kupersembahkan untuk :

1. Bapak dan Ibu tercinta
2. Aya'Q tersayang
3. Segenap keluarga besarku
4. Teman-teman chowmile
5. Almamaterku

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan kehadiran Allah Swt atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN KERJA PEGAWAI DI KANTOR INFORMASI DAN KOMUNIKASI KABUPATEN KARANGANYAR TAHUN 2007” dengan lancar.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus ditempuh guna meraih gelar Sarjana Pendidikan pada Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta. Melalui penyusunan skripsi ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman bagi peneliti, sehingga dapat menjadi bekal di masa depan.

Selesainya skripsi ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada :

1. Dekan FKIP UNS yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian.
2. Ketua Jurusan P.IPS FKIP UNS yang telah memberikan ijin penyusunan skripsi.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan P.IPS FKIP UNS yang telah memberikan ijin untuk menyusun skripsi ini.
4. Ketua dan Sekretaris BKK PAP Program Studi Pendidikan Ekonomi Jurusan P.IPS FKIP UNS yang telah memberikan ijin untuk menyusun skripsi ini.
5. Dra. C. Dyah, S.I, M.Pd, selaku Pembimbing I yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Dra. Tri Murwaningsih, M. Si, selaku Pembimbing II yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Pendidikan ekonomi BKK PAP Jurusan P.IPS FKIP UNS, yang telah mendidik dan membimbing selama masa kuliah.
8. Bapak Iskandar selaku Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.
9. Para Kepala Seksi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar yang telah membantu penyusunan skripsi ini.
10. Para pegawai di Kantor Informasi Dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
11. Bapak dan Ibuku atas semua usaha, pengorbanan, bimbingan, dan doanya sehingga aku dapat menyelesaikan kuliah.
12. Keluarga Besarku di rumah (Mbah Kakung, Mbah Uti, Pakdhe, Budhe, Om, Bulek, Mbak dan Mas Sepupuku, Sepupuku (Zuka, Fajar, Dayat, Fatah, Fifin), keponakanku (Adis, Adam, Farhan) atas support dan doanya.
13. Aya'ku Ginanjar tersayang, yang selaku memberiku semangat, perhatian, cinta dan sayangnya kepadaku.
14. Teman dan Sahabat Chowmile-ku tersayang (Aim, Indro, Kania, Mio, Salim, Ajay, Hafid, Eti dll) terima kasih atas kebersamaan kita selama ini, persahabatan yang manis yang tak terlupakan bagiku.
15. Temanku PAP 2003 yang tidak bisa kusebutkan semuanya, kalian semua teman yang tidak akan pernah aku lupakan.
16. Teman-teman di Kos Virgin (Olip, Candra)
17. Temanku Blue Girls (Widarti, Ambar, Ifa, Aphe, Retno, Tera, Amel), walau kebersamaan kita hanya sebentar namun sangat membekas di hatiku.
18. Teman-teman SMA 1 Karanganyar yang sampai sekarang masih bersamaku, aku kangen saat kumpul bareng.
19. Semua pihak yang telah membantu dalam menyusun skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti sendiri, pembaca pada umumnya dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Surakarta, Juli 2007

Peneliti

## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGANTAR .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN ABSTRAK .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
BAB II LANDASAN TEORI .....	8
A. Tinjauan Pustaka .....	8
1. Tinjauan Tentang Pengawasan.....	9
2. Tinjauan Tentang Disiplin kerja.....	37
3. Tinjauan Tentang Pegawai.....	49
B. Kerangka Pemikiran.....	54
BAB III METODOLOGI .....	57
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	57

B. Bentuk dan Strategi Penelitian.....	58
C. Sumber Data.....	60
D. Teknik Pengumpulan Data .....	61
E. Teknik Pengambilan Sampel.....	64
F. Keabsahan Data.....	65
G. Analisis Data.....	66
H. Prosedur Penelitian .....	68
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	71
A.Deskripsi Lokasi Penelitian .....	71
B.Deskripsi Permasalahan Penelitian .....	81
C.Temuan Studi yang dihubungkan dengan kajian teori .....	107
BAB V PENUTUP .....	123
A.Simpulan .....	123
B.Implikasi .....	125
C.Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA .....	128
LAMPIRAN .....	130

**DAFTAR TABEL**

	halaman
Tabel 1. Daftar Jumlah Pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar. ....	80
Tabel 2. Daftar Jumlah Pegawai Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	80

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1. Tipe Pengawasan .....	13
Gambar 2. Proses Pengawasan .....	21
Gambar 3. Kerangka Berpikir .....	56
Gambar 4. Skema Model Analisis Interaktif .....	68
Gambar 5. Skema Prosedur Penelitian .....	70

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Jadwal Pelaksanaan Penelitian dan Penyusunan Skripsi.....	130
Lampiran 2. Uraian Tugas Pokok dan Fungsi KIK Karanganyar.....	131
Lampiran 3. Susunan Organisasi KIK Karanganyar.....	144
Lampiran 4. Daftar Pegawai KIK Karanganyar.....	145
Lampiran 5. Laporan Apel Pagi dan Apel Siang KIK Karanganyar Bulan April.....	147
Lampiran 6. Laporan Daftar Hadir Pegawai KIK Bulan April.....	150
Lampiran 7. Foto Lokasi KIK Karanganyar.....	153
Lampiran 8. Foto Kegiatan Rapat Bimbingan dan Diklat .....	154
Lampiran 9. Pedoman Wawancara.....	155
Lampiran 10. Field Note .....	156
Lampiran 11. Permohonan Ijin Menyusun Skripsi .....	166
Lampiran 12. Ijin Menyusun Skripsi .....	167
Lampiran 13. Permohonan Ijin Research/Try Out Kepada Rektor .....	168
Lampiran 14. Permohonan Ijin Research/Try Out Kepada Kepala KIK Karanganyar.....	169
Lampiran 15. Permohonan Ijin Research/Try Out Kepada Kepala Kesbanglinmas Karanganyar .....	170
Lampiran 16. Permohonan Ijin Research/Try Out Kepada Kepala BAPPEDA Karanganyar.....	171
Lampiran 17. Surat Tidak Keberatan dari Kantor Kesbanglinmas Karanganyar.....	172
Lampiran 18. Surat Rekomendasi Research/Survey dari BAPPEDA Karanganyar.....	173
Lampiran 19. Surat Keterangan Penelitian.....	174

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Peradaban manusia semakin berkembang setiap waktunya. Manusia sebagai makhluk sosial tidak bisa lepas hidup sendiri dalam kehidupan bermasyarakat. Seiring dengan peradabannya yang semakin berkembang dan kebutuhan akan hidup bersama dengan manusia lainnya, maka manusia terdorong untuk memiliki suatu perkumpulan. Perkumpulan tersebut sebagai suatu tempat berbagai kegiatan manusia dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu. Perkumpulan itu disebut organisasi. Hubungan antara manusia dan organisasi sangatlah erat. Manusia dalam memenuhi kebutuhannya memerlukan organisasi. Sebagai contohnya manusia memerlukan sekolah, perkumpulan olahraga, perkumpulan agama, perkumpulan musik. Sedangkan organisasi memerlukan manusia sebagai faktor penggerak. Kegiatan organisasi tidak akan terlepas dari faktor manusia. Faktor hidup matinya organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada keterlibatan dan keaktifan manusia.

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

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sumber daya manusia (SDM) menempati tempat atau posisi yang penting terkait dengan usaha pencapaian tujuan. Sebabnya sumber daya manusia sebagai pelaksana setiap kegiatan dalam organisasi. Betapapun baiknya peralatan yang dimiliki tanpa adanya faktor manusia tidak akan ada artinya. Tanpa

adanya sumber daya manusia (SDM) maka sumber daya yang lain tidak dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin. Manusia lah yang menggerakkan dan membuat sumber daya yang lainnya bergerak.

Dalam sebuah perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, manusia yang melaksanakan tugas dan kewajibannya disebut dengan pegawai. Mengingat betapa pentingnya posisi pegawai dalam suatu organisasi, maka dalam pelaksanaan kegiatannya diperlukan pegawai yang cakap dalam kemampuannya, kuat kemauannya, menghargai waktu, loyalitas yang tinggi pada organisasi, dapat melaksanakan kewajibannya untuk kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta bersikap disiplin dalam bekerja. Sebuah organisasi tentu tidak menginginkan pegawai yang bekerja seenak hatinya tetapi menginginkan pegawai yang bekerja dengan giat diikuti sikap disiplin kerja yang tinggi.

Seorang pegawai sudah sepantasnya dan seharusnya selalu mematuhi peraturan/ketentuan yang ada dalam organisasi. Seperti halnya manusia yang lainnya, pegawai tetaplah manusia biasa makhluk ciptaan Tuhan. Kadangkala pegawai melakukan kesalahan dan tindakan menyimpang dari peraturan. Misalnya masuk kerja/masuk kantor terlambat, pulang kantor sebelum waktunya tanpa keterangan yang jelas, mengobrol seenaknya saat jam kantor, meninggalkan pekerjaan sesuka hatinya, tidak menyelesaikan tugasnya tepat waktu, keluar dari kantor tanpa ijin, asyik membaca koran dan majalah seenaknya dengan meninggalkan pekerjaan sampai bermain *game* komputer. Bahkan saat jam kantor keluyuran tanpa keperluan yang jelas di luar kantor dengan masih memakai pakaian dinas. Kesemuanya ini akan menghambat pencapaian tujuan dan menimbulkan efek negatif bagi organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, agar tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat tercapai, maka pegawai perlu diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi. Sehingga diharapkan pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan yang telah ditetapkan dan tidak menyimpang dari

ketentuan/peraturan yang telah dibuat. Untuk tetap dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pegawainya agar tidak menyimpang dari ketentuan/peraturan diperlukan adanya suatu tindakan nyata. Tindakan nyata tersebut adalah dengan adanya pengawasan.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen. Para ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang berbeda. Seperti GR. Terry yang dikutip oleh Sulistriyo (2003 : 38) merumuskan fungsi manajemen menjadi empat yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. Demikian pula dengan Henry Fayol yang dikutip oleh Sulistriyo (2003 : 39), merumuskan fungsi manajemen menjadi lima yaitu *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling*. Sedangkan T. Hani Handoko (1995 : 23) menyebutkan fungsi manajemen antara lain perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Perencanaan dibutuhkan untuk memberikan arah kepada organisasi guna menetapkan cara terbaik untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dibutuhkan untuk dapat merancang bentuk organisasi yang sesuai dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. Penyusunan personalia meliputi penarikan, penempatan, latihan dan pengembangan, pemberian orientasi pada pegawai. Kemudian pegawai perlu diarahkan untuk dapat melaksanakan apa yang harus mereka lakukan. Untuk dapat berjalan sesuai dengan rencana perlu adanya pengawasan yang dilakukan secara teratur.

Sebagus apapun rencana, bentuk organisasi, personil yang handal yang mampu melaksanakan apa yang menjadi tugasnya namun faktor pengawasan tetap memiliki peran yang sangat penting. Seperti yang diungkapkan oleh T. Hani Handoko (2003 : 25), “Semua fungsi manajemen tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan (*controlling*)”. Pengawasan atau *Controlling*, T. Hani Handoko (2003 : 25) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat bersifat

positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Pengawasan yang berjalan dengan baik akan mengurangi dan mencegah kesalahan dari pegawai. Pengawasan akan lebih efektif apabila dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung yang disebut pengawasan melekat. Seperti yang diungkapkan oleh Hadari Nawawi (1995 : 8) berpendapat bahwa :

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

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

Untuk menegakkan disiplin tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam penegakan peraturan. Salah satu peraturan yang mengatur tentang disiplin pegawai adalah PP No. 30 tahun 1980. Dengan adanya peraturan dan pengawasan pimpinan atau atasan langsung diharapkan pegawai dapat bersikap disiplin dalam bekerja. Dengan sikap disiplin yang dimilikinya akan membuat lebih mudah untuk melakukan pengarahan dan pelaksanaan kerja bukan bekerja atas dasar ketakutan terhadap ancaman, hukuman, dan pimpinan. Namun diharapkan pegawai dapat bekerja atas dasar kesadaran diri yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka peneliti berminat mengkaji tentang **“PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI DI KANTOR INFORMASI DAN KOMUNIKASI KABUPATEN KARANGANYAR”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Sebelum diuraikan permasalahan penelitian ini, maka terlebih dahulu akan dijelaskan istilah dari masalah.

Winarno Surachmad (1998 : 113) berpendapat mengenai pengertian dari masalah, “Masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan orang untuk memecahkannya. Masalah harus dapat dirasakan sebagai tantangan yang semestinya harus dilalui (tentang jalan mengatasinya) apabila kita akan berjalan terus. Masalah menampakkan diri sebagai tantangannya”.

Sedangkan Djarwanto PS (1990 : 15 ) mengungkapkan pengertian dari masalah, masalah adalah kesulitan yang menggerakkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dirasakan sebagai tantangan (rintangan) yang harus diatasi atau dilalui. Masalah harus memiliki unsur yang menggerakkan kita untuk membahasnya, masalah harus nampak penting, realitas dan ada gunanya untuk dipecahkan.

Sedangkan Sugiyono (2005 : 29) berpendapat pengertian masalah merupakan penyimpangan dari apa yang seharusnya dengan apa yang terjadi, penyimpangan antara teori dan praktek, penyimpangan antara aturan dengan pelaksanaan, dan penyimpangan antara pengalaman masa lampau dengan yang terjadi yang sekarang.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa masalah adalah sesuatu yang membuat manusia merasa kesulitan, sehingga mendorong manusia tersebut untuk menemukan jalan penyelesaiannya.

Dalam penelitian kualitatif perumusan masalah lebih menekankan untuk mengungkapkan aspek kualitatifnya dalam suatu masalah.

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawainya di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar ?
2. Bagaimana peranan pengawasan kaitannya dengan faktor kedisiplinan di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar ?
3. Faktor-faktor penghambat apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar ?
4. Usaha-usaha apa saja yang dilakukan Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan terhadap pegawainya ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Setiap jenis pekerjaan apapun bentuk dan jenisnya sudah pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Demikian pula dengan penelitian ini, peneliti merumuskan dalam beberapa tujuan yang ingin dicapai. Untuk memberikan kejelasan tentang pengertian tujuan penelitian, maka peneliti akan mengemukakan terlebih dahulu tentang pandangan dari ahli. Sutrisno Hadi (1991 : 14), berpendapat bahwa :

“Tujuan penelitian adalah untuk menemukan, mengembangkan atau menguji kebenaran suatu ilmu pengetahuan, menemukan berarti berusaha mendapatkan suatu untuk mengisi kekosongan maupun kekurangan, mengembangkan berarti memperluas dan menguji lebih dalam apa yang ada, sedangkan menguji kebenaran dilakukan jika apa yang sudah ada masih diragukan”.

Adapun tujuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawainya di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar.

2. Untuk mengetahui peranan pengawasan kaitannya dengan faktor kedisiplinan di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar.
4. Untuk mengetahui usaha-usaha apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan terhadap pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar.

#### **D. Manfaat Penelitian**

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

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

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis  
Sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen dalam aspek pengawasan terhadap pegawai.
2. Manfaat praktis
  - a. Memberikan masukan dan sumbangan pemikiran pada pihak yang terkait dalam upaya peningkatan disiplin, khususnya Kantor Informasi dan Komunikasi (KIK) Kabupaten Karanganyar.
  - b. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan terkait aktivitas pengawasan kedisiplinan pegawai.
  - c. Sebagai dasar acuan untuk melaksanakan penelitian sejenis secara mendalam.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

Dalam suatu penelitian ilmiah, teori merupakan langkah awal dalam memecahkan suatu masalah yang dihadapi, karena dalam teori yang diperoleh adalah informasi atau keterangan yang bersangkutan dengan variabel yang diukur. Dengan menggali teori-teori yang telah berkembang dalam bidang ilmu yang bersangkutan, diharapkan peneliti dapat memperoleh wacana yang lebih luas dalam permasalahan yang dipilih serta menghindarkan terjadinya duplikasi yang tidak diinginkan. Selain itu, teori juga diperlukan untuk mengetahui sampai sejauh mana terdapat kesimpulan dan generalisasi yang telah dibuat.

Dapat dikatakan bahwa telaah teori dari variabel yang hendak dicapai oleh peneliti mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kesimpulan akhir. Oleh karena itu kerangka pikir dasar teori suatu naskah penelitian ilmiah disusun dan direncanakan sesuai dengan arah dan sasaran yang diinginkan. Dengan memandang pentingnya telaah teori bagi kegiatan penelitian, maka pada bab ini akan dikemukakan beberapa keterangan yang bersangkutan dengan masalah yang akan peneliti lakukan. Namun sebelumnya akan peneliti uraian gagasan pengertian teori menurut pandangan para ilmuwan sosial, guna mempermudah arah wawasan berpikir khususnya bagi pembaca skripsi ini.

Sneclbecker dalam Lexy Moleong (2004:57) mendefinisikan, “Teori sebagai seperangkat proporsi yang terintergrasi secara sintaksis yaitu mengikuti aturan tertentu yang dapat dihubungkan secara logis satu dengan lainnya dengan data atas dasar yang dapat diamati dan berfungsi sebagai wahana untuk meramalkan dan menjelaskan fenomena yang diamati”.

Kemudian menurut Winarno Surachmad (1998 : 42), “Teori adalah sebagai titik permulaan, dalam arti bahwa di dalam teori bersumberkan hipotesis yang dibuktikan”.

Jadi dapat peneliti simpulkan bahwa teori adalah suatu pendapat yang dikemukakan oleh seseorang sebagai suatu keterangan tentang suatu peristiwa, kejadian.

## **1. Tinjauan Tentang Pengawasan**

### **a. Pengertian Pengawasan**

Dalam suatu organisasi, perusahaan swasta maupun instansi pemerintah pastilah mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, perusahaan maupun instansi akan mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan. Sebagai contoh, dalam suatu perusahaan, pastilah memerlukan komponen-komponen yang saling mempengaruhi satu sama lain. Antara lain manusia, bahan material/fisik, modal dan teknologi. Komponen-komponen tersebut saling mendukung dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya seringkali dijumpai permasalahan yang akan menghambat pencapaian tujuan. Masalah yang muncul antara lain berkaitan dengan waktu yaitu tidak terselesaikannya suatu tugas dengan baik, tidak ditepatinya waktu penyelesaian (*deadline*). Sedangkan masalah yang menyangkut keuangan antara lain munculnya anggaran yang berlebihan, keluarnya uang tidak sesuai dengan bukti pengeluaran yang ada. Maka untuk menjamin suatu pekerjaan tetap sesuai dengan rencana dan tidak melenceng atau menyimpang dari tujuannya diperlukan suatu kegiatan. Kegiatan tersebut disebut pengawasan.

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

Dengan adanya pengawasan maka akan mencegah atau mengurangi berbagai penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan tugas dalam mencapai tujuan organisasi. M. Manullang (2005 : 173) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut, “Pengawasan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

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

Selanjutnya Robert J. Mokler yang dikutip oleh T. Hani Handoko (2003 : 360) mendefinisikan pengawasan sebagai berikut :

“Pengawasan manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standard pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan”.

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

Mc. Farland dalam Maringan M. Simbolon (2004 : 61) mendefinisikan pengawasan (*control*) sebagai berikut :

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

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

#### **b. Jenis Pengawasan**

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

1. Dari sudut subyek yang mengawasi
  - a. Pengawasan internal dan pengawasan eksternal
  - b. Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung
  - c. Pengawasan formal dan pengawasan informal
  - d. Pengawasan manajerial dan pengawasan staf
2. Dari sudut obyek yang diawasi
  - a. Material dan produk jadi/setengah jadi, yang sasarannya meliputi :
    - 1) Kualitas dari material, produk jadi/setengah jadi, dengan menggunakan suatu standar kualitas
    - 2) Kuantitas dari material, produk jadi/setengah jadi, dengan menggunakan suatu standar kuantitas
    - 3) Penyimpangan barang di gudang, misal dengan adanya persediaan besi di gudang
  - b. Keuangan dan biaya, yang sasarannya meliputi :
    - 1) Anggaran dan pelaksanaannya
    - 2) Biaya-biaya yang dikeluarkan

- 3) Pendapatan atau penerimaan dalam bentuk uang (tunai/piutang atau kredit)
- c. Waktu (*time*), yang sasarannya meliputi :
  - 1) Penggunaan waktu atau *time use*
  - 2) Pemberian waktu atau timing
  - 3) Kecepatan atau *speed*
- d. Personalialia, yang sasarannya meliputi :
  - 1) Kejujuran
  - 2) Kesetiaan
  - 3) Kerajinan
  - 4) Tingkah laku
  - 5) Kesetiakawanan
- 3. Waktu pengawasan
  - a. Pengawasan preventif, dilakukan pada waktu sebelum terjadinya penyimpangan atau kesalahan.
  - b. Pengawasan represif, dilakukan pada waktu sudah terjadi penyimpangan atau kesalahan.
- 4. Sistem pengawasan
  - a. Inspektif  
Yaitu melaksanakan pemeriksaan setempat (*on the spot*), guna mengetahui sendiri keadaan yang sebenarnya.
  - b. Komparatif  
yaitu membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang ada.
  - c. Verifikatif  
Yaitu pemeriksaan yang dilakukan staf terutama dalam bidang keuangan dan atau material.
  - d. Investigatif  
Yaitu melakukan penyelidikan untuk mengetahui atau membongkar terjadinya penyelewengan-penyelewengan yang tersembunyi.

T. Hani Handoko juga membagi tiga jenis pengawasan (2003 : 361) menyatakan bahwa, “ada tiga tipe dasar pengawasan”, yaitu :

1. Pengawasan pendahuluan
2. Pengawasan concurrent
3. Pengawasan umpan balik

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan pendahuluan

Atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah atau penyimpangan dari suatu standar atau tujuan serta memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu

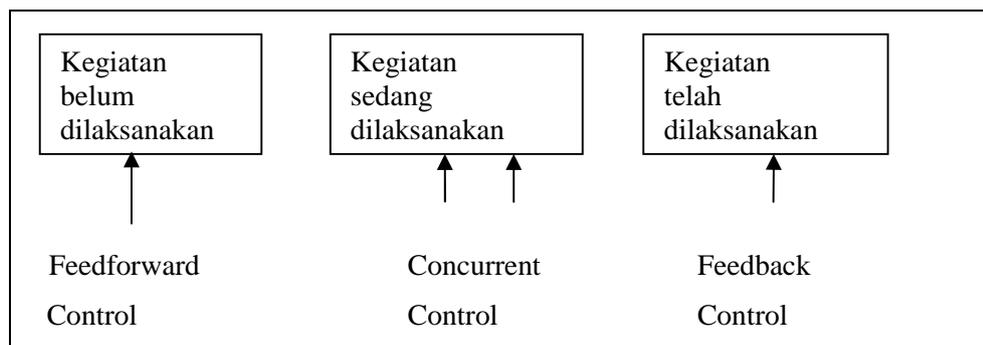
diselesaikan. Jadi, pengawasan ini lebih aktif dan agresif dengan mendeteksi masalah dan mengambil suatu tindakan yang diperlukan sebelum masalah muncul atau terjadi. Pengawasan ini bersifat preventif artinya tindakan pencegahan sebelum munculnya suatu permasalahan atau penyimpangan.

2. Pengawasan concurrent

Pengawasan ini dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pengawasan ini sering disebut dengan pengawasan “*Ya, Tidak*”. *Screening Control* atau “*berhenti, terus*”, dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Sehingga memerlukan suatu prosedur yang harus dipenuhi sebelum kegiatan dilanjutkan.

3. Pengawasan umpan balik

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



Gambar 1. Tiga Tipe Pengawasan.

Hani Handoko (2003 : 362)

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

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

2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)
3. Pengawasan Preventif
4. Pengawasan Represif

Adapun mengenai keempat macam pengawasan di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

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

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

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

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

3. Pengawasan Preventif

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

4. Pengawasan Represif

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

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

1. Pengawasan fungsional
2. Pengawasan politik
3. Pengawasan yang dilakukan BPK

4. Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu, dan anggota masyarakat lainnya.
5. Pengawasan melekat

Adapun mengenai macam-macam pengawasan di atas, akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan fungsional

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparatur yang ditugaskan melakukan pengawasan seperti BPKP, Irjenbang, Irjen Departemen dan aparat pengawasan fungsional lainnya di Lembaga Pemerintahan Non departemen atau instansi Pemerintah lainnya.

2. Pengawasan politik

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

3. Pengawasan yang dilakukan BPK

4. Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya.

5. Pengawasan melekat

Yaitu pengawasan yang dilaksanakan oleh atasan langsung terhadap bawahannya.

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

1. Pengawasan menurut pelaksanaannya

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

2. Pengawasan menurut cara melaksanakannya

- a. Pengawasan langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung.

- b. Pengawasan tidak langsung, yaitu pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan terhadap laporan-laporan yang dibuat.
3. Pengawasan menurut waktunya
    - a. Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai.
    - b. Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan.
    - c. Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan dilakukan.

**c. Prinsip Pengawasan**

Pengawasan terdiri dari beberapa kegiatan untuk membuat agar segala penyelenggaraan kegiatan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab dapat berlangsung dan berhasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro (1998 : 104) mengatakan bahwa prinsip-prinsip dasar dalam pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Adanya rencana tertentu dalam pengawasan  
Dengan adanya rencana yang matang akan merupakan standar atau alat pengukur terhadap berhasil tidaknya pengawasan.
2. Adanya pemberian instruksi atau perintah serta wewenang kepada bawahan.
3. Dapat merefleksikan berbagai sifat dan kebutuhan dari berbagai kegiatan yang diawasi.  
Sebab masing-masing kegiatan seperti produksi, pemasaran, keuangan dan sebagainya memerlukan sistem pengawasan tertentu sesuai dengan bidangnya.
4. Dapat segera dilaporkan adanya berbagai bentuk penyimpangan.
5. Pengawasan harus bersifat fleksibel, dinamis dan ekonomis.
6. Dapat merefleksikan pola organisasi  
Misal setiap kegiatan karyawan harus tergambar dalam struktur organisasi atau terhadap setiap bagian yang ada harus ada standar daripada biaya dalam jumlah tertentu apabila terjadi penyimpangan, sehingga apabila penyimpangannya melebihi standar disebut tidak wajar lagi.
7. Dapat menjamin diberlakukannya tindakan korektif yakni segera mengetahui apa yang salah, dimana terjadinya kesalahan tersebut serta siapa yang bertanggung jawab.

Sedangkan Manullang (2005:173) mengungkapkan bahwa

“Untuk mendapatkan sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan, yang merupakan *condition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah

adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang-wewenang kepada bawahan”.

Setelah kedua prinsip di atas, Manullang (2005 : 174), maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip-prinsip berikut :

1. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
3. Fleksibel
4. Dapat merefleksikan pola organisasi
5. Ekonomis
6. Dapat dimengerti
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip pengawasan antara lain : adanya perencanaan, dapat mencerminkan kebutuhan dari kegiatan yang diawasi, dapat segera dilaporkan apabila ada penyimpangan, bersifat ekonomis dan fleksibel, dapat menjamin adanya tindakan koreksi.

Dengan adanya prinsip-prinsip pengawasan tersebut diharapkan pimpinan saat melaksanakan pengawasan pada pelaksanaan pekerjaan, pekerjaan tersebut dapat berjalan efektif. Untuk itu pengawas hendaknya dan seharusnya mengetahui dan memahami sistem pengawasan yang dianut organisasinya atau perusahaannya. Pelaksanaannya harus sesuai dengan kebutuhan yang berlaku, tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi dari pengawas. Sehingga pelaksanaan pengawasan akan betul-betul berjalan secara obyektif dan menggambarkan hal yang sebenarnya terjadi demi pencapaian tujuan organisasi.

#### **d. Manfaat Pengawasan**

Kegiatan pengawasan atau kontrol dilakukan dengan pemantauan dan pengamatan terhadap pekerjaan dan hasil kerja personil dari berbagai aspeknya. Memantau dan mengamati maksudnya untuk mengecek apakah kegiatan yang sedang atau sudah dilaksanakan, telah mencapai hasil sesuai dengan yang direncanakan atau sekurang-kurangnya berjalan di atas rel yang benar. Maka dapat dikatakan bahwa kegiatan pengawasan tidak dapat

dilepaskan dari kegiatan evaluasi. Kegiatan kontrol atau pengawasan yang diiringi dengan evaluasi dalam rangka mewujudkan administrasi sebagai pengendalian kegiatan kerja sama sejumlah manusia, akan sangat bermanfaat.

Menurut Hadari Nawawi (1994:105) manfaat pengawasan antara lain :

1. Menghimpun data/informasi, yang telah diolah dan dikembangkan menjadi umpan balik (*feed back*) dalam memperbaiki perencanaan dan pelaksanaan kegiatan selanjutnya sebagai langkah pengambilan keputusan baru yang lebih baik.
2. Mengembangkan cara bekerja untuk menemukan yang paling efektif dan efisien atau yang paling tepat dan paling berhasil, sehingga menjadi yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengidentifikasi, mengenal dan memahami hambatan-hambatan dan kesukaran-kesukaran dalam bekerja, untuk dihindari, dikurangi, dan dicegah dalam kegiatan/pekerjaan berikutnya.
4. Memperoleh data yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan perkembangan organisasi dalam berbagai aspeknya, termasuk juga untuk pengembangan personel agar menjadi semakin berkualitas dalam bekerja.

Jadi dengan adanya manfaat yang jelas dari pelaksanaan pengawasan, suatu organisasi akan terdorong untuk tidak mengesampingkan pengawasan. Dengan tetap memperhatikan adanya pengawasan akan membantu proses pencapaian tujuan organisasi.

#### e. Hambatan Pengawasan

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

1. Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung  
Hal ini dapat terjadi karena :
  - a. Pimpinan tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang cukup, baik dari segi manajerial maupun technical skill.
  - b. Kelemahan mental pimpinan, sehingga tidak mungkin memiliki kepemimpinan yang tangguh, yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.
  - c. Adanya budaya pakewuh, yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apalagi menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya yang melakukan kesalahan.

- d. Nepotisme sistem, yang mengakibatkan obyektivitas pengawasan sulit terwujud, karena pihak yang diawasi dan yang mengawasi masih terikat ikatan yang kuat yang sangat kuat.
- 2. Melemahnya sistem pengendalian manajemen  
Hal ini dapat terjadi apabila :
  - a. Mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik.
  - b. Kesungguhan dan kualitas kerja para pegawai kurang baik, misalnya banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.

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

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

#### f. Upaya Meningkatkan Pengawasan

Sujamto (1989 : 36) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melekat maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL) dan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Ada dua cara yang perlu dilakukan yaitu :

1. Faktor intern yaitu kualitas pimpinan atau manajer  
Upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan mutu pimpinan secara menyeluruh. Ini berarti pembinaan pegawai betul-betul dibenahi, antara lain dengan mewujudkan secara nyata yang dinamakan sistem karier dan sistem prestasi kerja.
2. Faktor ekstern  
Upaya yang dapat dilakukan adalah membudayakan pengawasan dalam sistem administrasi dan manajemen dalam segala bidang.

#### g. Teknik Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan, perlu ditetapkan teknik-teknik pengawasan tertentu agar pengawasan itu sendiri dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Dimaksudkan dengan teknik pengawasan oleh Djati Julitriarsa (1998 : 108) ialah “Cara melaksanakan pengawasan dengan

terlebih dahulu menentukan titik-titik pengawasan dan dari sinilah nantinya dapat ditarik suatu simpulan mengenai keadaan seluruh kegiatan organisasi/perusahaan”.

Untuk melaksanakan pengawasan, dapat dilakukan teknik pengawasan. Soelistriyo (2003 : 86) mengungkapkan macam teknik pengawasan yaitu :

1. Pengawasan langsung (*Direct Control*)
2. Pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*)

Mengenai teknik pengawasan di atas, akan peneliti jelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan langsung

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

2. Pengawasan tidak langsung

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

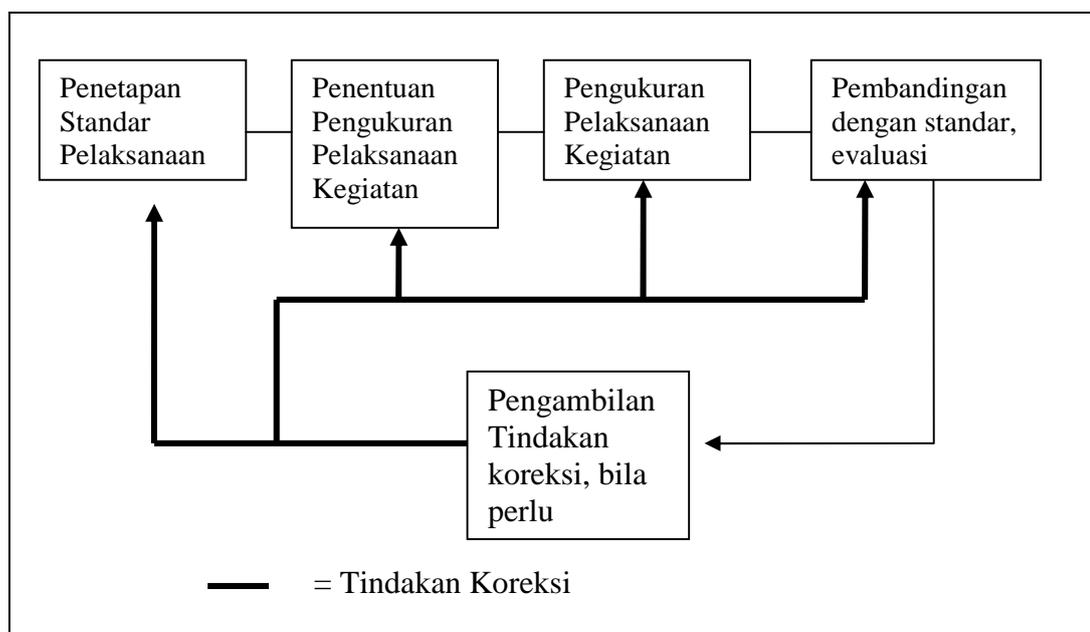
Kedua teknik pengawasan di atas memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan teknik langsung yaitu pimpinan mengetahui secara langsung yang terjadi di lapangan. Kekurangan teknik langsung yaitu sulit dilakukan dalam organisasi yang besar dan bersifat kompleks. Kelebihan teknik tidak langsung adalah cocok untuk organisasi besar. Sedangkan kekurangannya adalah seringkali bawahan melaporkan hal-hal yang bersifat baik saja agar pimpinan senang, pimpinan tidak mengetahui keadaan yang sebenarnya terjadi.

#### **h. Proses Pengawasan**

Dalam melaksanakan suatu tugas tertentu selalu terdapat urutan atau tahapan pelaksanaan tugas. Demikian pula dengan pengawasan, untuk mempermudah pelaksanaan dalam mencapai tujuan. Tahap-tahap tersebut seperti diungkapkan oleh T. Hani Handoko (2003 : 363) yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan)

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan
5. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.



Gambar 2. Proses Pengawasan.

T. Hani Handoko (2003 : 363)

Tahap-tahap ini akan diperinci sebagai berikut :

Tahap 1 : Penetapan standar

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

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

1. *Standar-standar fisik*, meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah pekerjaan atau kualitas pekerjaan.

2. *Standar-standar moneter*, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya, biaya pekerjaan dan sejenisnya.
3. *Standar-standar waktu*, meliputi produksi atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Sedangkan tipe standar menurut Maringan M. Simbolon (2004 : 73), antara lain :

1. Standar fisik, misal hasil jam kerja setiap unit, hasil muatan tiap km, hasil produksi tiap mesin.
2. Standar biaya, misal biaya tenaga kerja tiap unit/tiap jam, biaya material tiap unit.
3. Standar modal, misal penerapan ukuran uang terhadap kendaraan fisik.
4. Standar pendapatan, misal tarif tiap penumpang bis tiap km.
5. Standar program, misal suatu program tertentu untuk perbaikan mutu barang.
6. Standar yang tak dapat diraba, misal apakah standar yang digunakan untuk menentukan seseorang menduduki jabatan yang tepat ?
7. Standar sasaran yaitu sasaran apakah yang ingin dicapai baik kuantitatif maupun kualitatif.

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

Tahap 2 : Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan

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

### Tahap 3 : Pengukuran pelaksanaan kegiatan

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

### Tahap 4 : Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (*deviasi*).

Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai. Bagaimana pentingnya hal ini bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

### Tahap 5 : Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

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

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

1. Mengubah standar mula-mula (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah).
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan (inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang atau bahkan mengganti sistem pengukuran).
3. Mengubah cara menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

**i. Pentingnya Pengawasan**

Pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui pelaksanaan, kesalahan, kegagalan untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan itu, serta menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Namun sebaliknya, sebaik apapun rencana yang telah ditetapkan akan tidak berarti apa-apa bila tanpa adanya pengawasan. Oleh sebab itu perencanaan dan pengawasan memiliki hubungan yang sangat erat. Disebutkan oleh H. Koontz dan C.O. Donnell bahwa antara perencanaan dan pengawasan ibarat seperti kedua sisi mata uang yang sama (*planning and controlling are the two sides of the same coin*).

Demikian pula pendapat yang disampaikan oleh Djati Julitriarsa dan John Suprihanto (1998 : 101) bahwa :

“Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan kesalahan-kesalahan akan terus berlangsung dan semakin membengkak. Sehingga tiba-tiba kesalahan tersebut sudah sangat berat dan sulit diatasi. Dengan demikian bukan hanya tujuan yang tidak tercapai, namun kemungkinan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar”.

Winardi (2002 : 379) juga mengemukakan perlunya pengawasan sebagai berikut :

“Adalah wajar apabila terdapat adanya kekeliruan tertentu, kegagalan-kegagalan dan petunjuk-petunjuk yang tidak efektif sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan daripada tujuan yang ingin dicapai”.

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

1. Perubahan lingkungan organisasi
2. Peningkatan kompleksitas organisasi
3. Kesalahan-kesalahan

#### 4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Mengenai keempat faktor di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

##### 1. Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru dan lain-lain. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

##### 2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dianalisa dan dicatat secara tepat. Di samping itu organisasi sekarang lebih banyak bercorak desentralisasi, dengan banyak agen atau cabang penjualan dan pemasaran, pabrik yang terpisah secara geografis atau fasilitas penelitian yang terpisah. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan.

##### 3. Kesalahan-kesalahan

Banyak anggota organisasi yang melakukan kesalahan, misalnya memesan barang atau komponen yang salah, masalah diagnosa yang tidak tepat dan lain-lain. Dengan pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

##### 4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada bawahannya tanggung jawab dari atasan tersebut tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

Kata “pengawasan” sering mempunyai konotasi negatif atau tidak menyenangkan karena dengan pengawasan dianggap akan mengancam kebebasan dari pribadi seseorang. Padahal setiap organisasi memerlukan pengawasan untuk menjamin tercapainya tujuan. Sehingga tugas manajer adalah menemukan keseimbangan antara pengawasan organisasi dan kebebasan pribadi ataupun mencari pengawasan yang tepat. Pengawasan yang berlebihan akan menimbulkan efek-efek negatif misalnya mematikan kreatifitas anggota. Efek tersebut akan membawa kerugian pada organisasi. Sebaliknya pengawasan yang tidak cukup dapat menimbulkan pemborosan sumber daya dan pencapaian tujuan organisasi terhambat.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan merupakan kegiatan untuk menjamin atau mengusahakan agar semua pelaksanaan dapat berlangsung serta berhasil sesuai dengan yang direncanakan.

**j. Pengawasan Melekat**

Menurut Hadari Nawawi (1995 : 20) pengertian pengawasan pimpinan sama dengan pengawasan melekat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung. Hadari Nawawi (1995 : 8) juga berpendapat bahwa :

“Pengawasan melekat merupakan proses pemantauan, memeriksa, dan mengevaluasi yang dilaksanakan secara berdaya guna dan berhasil guna oleh pimpinan unit organisasi kecil organisasi kerja terhadap sumber-sumber kerja untuk diperbaiki atau disarankan oleh pimpinan yang berwenang pada jenjang yang lebih tinggi demi tercapainya tujuan yang telah dirumuskan”.

Pengawasan melekat (Waskat) sebagai salah satu kegiatan pengawasan/kontrol merupakan tanggung jawab setiap pimpinan yang harus menyelenggarakan manajemen/administrasi yang sehat di lingkungan sebuah organisasi. Waskat memungkinkan kontrol dilaksanakan sedini mungkin untuk mencegah terjadinya kekeliruan dan penyimpangan. Demikian pula jika telah terjadi kekurangan atau penyimpangan, sebelum terjadi keadaan yang

lebih buruk dapat diambil suatu kegiatan atau langkah-langkah untuk mengatasinya. Fungsi pengawasan dalam arti waskat dapat dilakukan setiap saat, baik selama proses administrasi berlangsung maupun setelah berakhir. Untuk itu waskat harus diusahakan meliputi seluruh pelaksanaan tugas pokok dan faktor-faktor penunjangnya. Ruang lingkup yang harus disentuh dalam pelaksanaan waskat, seperti yang diungkapkan Hadari Nawawi (1994:116-118) antara lain :

1. Struktur Organisasi
 

Pemantauan terhadap struktur organisasi oleh seorang administrator/atasan langsung adalah untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas setiap unit/satuan kerja dalam mewujudkan tugas pokok organisasi di bidang masing-masing.

  - a. Apakah struktur telah menampung seluruh tugas pokok organisasi, dengan pembagian dan pembedangan kerja yang jelas antar unit/satuan kerja yang ada ?
  - b. Apakah wewenang telah cukup dilimpahkan dan bagaimana pelaksanaan penyampaian pertanggungjawaban dalam mempergunakan wewenang tersebut ?
  - c. Apakah mekanisme dan prosedur kerja dipatuhi, dalam arti apakah tugas-tugas berjalan lancar atau sebaliknya ?
2. Perencanaan
  - a. Apakah perencanaan sudah dibuat untuk mewujudkan tugas pokok organisasi yang realistis untuk mencapai tujuannya ?
  - b. Apakah perencanaan telah memungkinkan semua unit/satuan kerja berpartisipasi untuk menghasilkan sesuatu yang menunjang pencapaian tujuan organisasi ?
  - c. Bagaimana pengaturan urutan prioritas di dalam perencanaan, baik berdasarkan bobotnya untuk mewujudkan tujuan organisasi maupun karena faktor dana, personil dan lain-lain ?
  - d. Apakah penyusunan perencanaan telah menampung kreatifitas, inisiatif, gagasan dan aspirasi dari bawah, atau apakah sekadar disodorkan dari atas untuk dilaksanakan ?
3. Pembinaan Personel
  - a. Bagaimana disiplin, loyalitas dan dedikasi personel terhadap organisasi, yang terlihat dari semangat dan moral kerjanya dalam melaksanakan tugas pokok masing-masing ?
  - b. Bagaimana tingkat produktivitas kerja setiap personel dan bagaimana pengaruh tingkat ketrampilan/keahlian profesionalitas terhadap prestasi yang dicapainya ?
  - c. Apakah ada usaha-usaha personel untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan/keahlian dan profesionalismenya dalam bekerja ?
  - d. Apakah pelayanan hak personel telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang mengaturnya ?

- e. Apakah personel diperlengkapi dengan peralatan kerja dan bagaimana kemampuan mempergunakan dan memeliharanya agar berfungsi setiap kali diperlukan ?
- 4. Keuangan
  - a. Apakah keuangan cukup disediakan untuk mewujudkan kerja, dan bagaimana wewenang dan tanggung jawab mengelolanya ?
  - b. Apakah telah dikelola dengan langkah-langkah yang benar, atau apakah proses penerimaan, pengeluaran dan penyimpanan keuangan dilakukan sesuai ketentuan yang ada ?
  - c. Apakah tidak terjadi pemborosan dan kebocoran dalam penggunaannya untuk mewujudkan tugas pokok organisasi ?
- 5. Perbekalan
  - a. Apakah prasarana dan sarana untuk mewujudkan tugas-tugas pokok cukup tersedia, jika tidak prasarana atau sarana apa yang paling utama dan bagaimana mengadakannya agar tidak menjadi hambatan ?
  - b. Apakah prosedur pengadaan, penyimpanan, pemakaian dan pemeliharannya sudah dikelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku?
  - c. Apakah tidak terjadi pemborosan dan kebocoran dalam pendayagunaan sarana yang tersedia ?
- 6. Produktivitas
  - a. Apakah lima sumber kerja yang terdiri dari : penggunaan pikiran, tenaga fisik, metode/cara bekerja, waktu dan bahan telah digunakan secara efisien dan hemat dalam arti secara minimal, wajar dan tidak bersifat pemborosan ?
  - b. Apakah produksi yang dihasilkan memiliki kualitas terbaik atau apakah masih dapat ditingkatkan, namun tetap dalam prinsip output harus lebih besar dari input ?
  - c. Bagaimana proses memasarkannya agar output yang telah dicapai tidak saja dapat dipertahankan, tetapi juga terus menerus meningkat ?

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

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

Sedangkan Manullang (2005 : 173) mengungkapkan bahwa,

“Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan 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 ataupun waktu-waktu yang akan datang”.

Mengingat arti pentingnya kegiatan pengawasan pimpinan di dalam usaha pencapaian tujuan organisasi maka kegiatan pengawasan perlu ditingkatkan sebagai suatu kesatuan yang tidak terpisahkan di kegiatan manajemen, baik itu organisasi pemerintah maupun non pemerintah. Apabila suatu unit kerja tidak melakukan pengawasan dengan baik, maka akan mendorong timbulnya penyimpangan-penyimpangan baik disengaja atau tidak disengaja. Hal ini akan merugikan kepentingan organisasi bahkan mengganggu kelancaran pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pengawasan pimpinan hendaknya dilakukan secara intensif dan sesering mungkin baik secara tertulis maupun lisan.

#### k. Pengawasan Efektif

Agar sistem pengawasan benar-benar efektif artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidak-tidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana. Manullang (2005 : 174) mengungkapkan bahwa

“Suatu sistem pengawasan yang efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan sehingga berdasarkan penyimpangan-penyimpangan itu dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya”.

Pelaksanaan pengawasan efektif merupakan salah satu refleksi dari efektifitas manajerial seorang pimpinan. Sistem pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan haruslah efektif, agar tujuan dari kegiatan pengawasan dapat tercapai. Kriteria-kriteria pengawasan yang efektif oleh T. Hani Handoko (1995 : 373-374) antara lain :

1. Akurat
2. Tepat waktu
3. Obyektif
4. Terpusat pada titik pengawasan strategik
5. Realistik secara ekonomis
6. Realistik secara organisasional
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi
8. Fleksibel
9. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional
10. Diterima para anggota organisasi

Kesepuluh kriteria tersebut di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Akurat  
Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.
- 2) Tepat waktu  
Informasi dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.
- 3) Obyektif  
Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.
- 4) Terpusat pada titik pengawasan strategik  
Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan fatal.
- 5) Realistik secara ekonomis  
Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.
- 6) Realistik secara organisasional  
Sistem pengawasan harus cocok dengan atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.
- 7) Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi  
Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi karena setiap tahap proses pekerjaan dapat mempengaruhi sukses dan

kegagalan keseluruhan operasi, dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang membutuhkan.

8) Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

9) Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan kesalahan dan tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

10) Diterima para anggota organisasi

Pengawasan dapat menunjukkan letak kesalahan dan penyimpangan dari pegawai-pegawainya, sehingga dapat diterima dan dimengerti oleh anggotanya.

Maringan M. Simbolon (2004 : 70) mengungkapkan syarat-syarat pengawasan yang efektif, antara lain :

1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang.
2. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.
3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting.
4. Pengawasan harus obyektif.
5. Pengawasan harus luwes (fleksibel).
6. Pengawasan harus hemat.
7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).

Ketujuh syarat pengawasan efektif, akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan harus dihubungkan dengan rencana dan kedudukan seseorang.

Semua sistem dan teknik pengawasan harus menggambarkan /menyesuaikan rencana sebagai pedoman. Maksud dari pengawasan ialah untuk meyakinkan bahwa apa yang diselesaikan itu sesuai dengan rencana. Di samping itu, pengawasan harus dikaitkan pula dengan kedudukan/jabatan seseorang yang menjadi tanggung jawabnya. Pengawasan harus dibedakan sesuai dengan kedudukan orangnya.

2. Pengawasan harus dihubungkan dengan individu pimpinan dan pribadinya.  
Sistem pengawasan dan informasi dimaksudkan untuk membantu individu manajer pengawasan dan harus dikaitkan dengan pribadi individu untuk memperoleh informasinya.
3. Pengawasan harus menunjukkan penyimpangan-penyimpangan pada hal-hal yang penting.  
Pengawasan dapat menunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan rencana yang berdasar prinsip pengawasan. Oleh karena itu penyimpangan harus diteliti dalam praktek, berdasarkan atas prinsip - prinsip pengawasan terhadap hal-hal yang penting/kritis.
4. Pengawasan harus obyektif.  
Pengawasan yang obyektif ialah pengawasan yang berdasarkan atas ukuran-ukuran atau standar yang obyektif yang ditentukan sebelumnya. Standar obyektif dapat bersifat kuantitatif (dapat dihitung) dan dapat bersifat kualitatif (sukar dihitung).
5. Pengawasan harus luwes (fleksibel).  
Dengan adanya pengawasan dimungkinkan adanya perubahan rencana terhadap hal-hal yang tidak terduga-duga sebelumnya. Fleksibilitas dalam pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai pelaksanaan rencana alternatif sesuai dengan berbagai kemungkinan situasi.
6. Pengawasan harus hemat.  
Pengawasan harus dinilai dengan biaya. Biaya pengawasan relatif hemat, bila manfaatnya sesuai dengan pentingnya kegiatan, pengeluaran biaya pengawasan lebih kecil dibandingkan dengan besarnya resiko bila hal ini dilakukan tanpa adanya pengawasan.
7. Pengawasan harus membawa tindakan perbaikan (*corrective action*).  
Pengawasan tidak akan membawa arti apabila tidak membawa tindakan perbaikan. Sistem pengawasan yang efektif ialah apabila ditemukan terjadinya kegagalan-kegagalan, maka tampak jelas kepada siapa ia

harus bertanggung jawab dan siapa yang dapat menjamin tindakan perbaikan.

### **1. Prosedur Pengawasan**

Ada beberapa prosedur dalam pengawasan, seperti yang diungkapkan oleh Maringan M. Simbolon (2004 : 76) yaitu :

1. Observasi, pemeriksaan, dan pemeriksaan kembali.
2. Pemberian contoh.
3. Catatan dan laporan (*recording and reporting*).
4. Pembatasan wewenang.
5. Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah, dan prosedur.
6. Anggaran.
7. Sensor.
8. Tindakan disiplin.

Mengenai delapan prosedur pengawasan di atas, akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Observasi, pemeriksaan, dan pemeriksaan kembali.

Suatu hal yang perlu dipertimbangkan bahwa pimpinan / atasan secara periodik perlu mengadakan observasi terhadap bawahannya, yaitu tentang cara bekerjanya, sistem bekerjanya dan hasil-hasil pekerjaannya dan sebaliknya mengenai pengaruh dari observasinya itu. Observasi dimaksudkan untuk mengadakan penilaian / evaluasi terhadap pegawai. Tujuan observasi selanjutnya adalah sistem pemeriksaan (*audit*) atau peninjauan kembali (*review*) apa yang telah dilakukan. Pemeriksaan ini menyangkut rencana anggaran yang menunjukkan gambaran angka-angka pelaksanaan dari setiap segi yang diobservasi, misalnya pemeriksaan keuangan (*financial audit*). Dengan observasi ini dapat ditemukan kekurangan, kelalaian dan masalah-masalah yang dihadapinya sehingga akhirnya dapat diberikan saran-saran perbaikan dari hasil analisisnya. Peninjauan kembali (*review*) sama dengan pemeriksaan tetapi menitikberatkan kepada faktor-faktor yang bersifat kualitatif bukan kuantitatif, misalnya : kebijaksanaan dapat direview secara periodik untuk

menentukan apakah kebijaksanaan itu masih baik atau sudah tidak memadai lagi (*out of date*).

2. Pemberian contoh.

Pemberian contoh biasanya akan menjadi norma dari suatu kelompok bawahan untuk diikuti. Misalnya : seorang kepala kantor datang dan pulang tepat pada waktu jam kantor, maka diharapkan bawahan juga mengikutinya. Jadi apa yang dikerjakan oleh pimpinan juga dikerjakan oleh bawahannya demikian pula sebaliknya.

3. Catatan dan laporan (*recording and reporting*).

Pencatatan dan pelaporan mempunyai nilai pengawasan, sekalipun dalam penggunaannya diperlukan waktu dan tenaga yang banyak. Pencatatan dan pelaporan bagi suatu organisasi sebagai alat pembuktian. Suatu organisasi yang baik dan telah menyadari pentingnya dari pencatatan dan laporan ini telah menyediakan anggaran tersendiri untuk mempelajari dan menerapkan sistem pencatatan dan prosedur dari pelaporan.

4. Pembatasan wewenang.

Dalam suatu hal, bawahan memiliki wewenang yang melebihi dari wewenang yang telah ditentukan, maka perlu adanya suatu pembatasan agar tidak terjadi penyimpangan. Misalnya : seorang bendahara hanya diperbolehkan menyimpan uang dalam kas paling banyak Rp 2.000.000,00. Bila ia menyimpan lebih dari itu berarti suatu penyimpangan, sebab membahayakan keselamatan uang Negara.

5. Menentukan peraturan-peraturan, perintah-perintah, dan prosedur.

Dalam menentukan peraturan, perintah, dan prosedur pengawasan pimpinan mempunyai peranan yang penting dalam pengawasan tugas rutin dan dapat mengembangkan kebiasaan-kebiasaan yang baik daripada pelaksanaan yang dilakukan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi. Misalnya pegawai dilarang berjudi. Perintah adalah memberikan informasi kepada individu-individu apa yang harus dikerjakan sesuai dengan situasi

yang mungkin terjadi pada suatu waktu. Sedangkan prosedur adalah mengatur kegiatan yang harus dilakukan yang merupakan suatu rangkaian kegiatan melalui anggota-anggota suatu organisasi untuk melayani dan menerima dalam suatu situasi tertentu.

#### 6. Anggaran.

Anggaran adalah rencana yang merupakan alat untuk dilaksanakan atas perintah dari pimpinan. Anggaran ini merupakan suatu petunjuk untuk mengembangkan dan memajukan organisasi, dan juga merupakan suatu alat penilaian suksesnya suatu rencana. Pengawasan melalui anggaran adalah suatu pembatasan dari kegiatan yang menjadi ruang lingkungannya. Sekalipun anggaran itu merupakan suatu pembatasan yang tetap (tegas), dan merupakan keputusan pimpinan, tetapi pengawasan anggaran ini dimaksudkan untuk melakukan bimbingan secara terus menerus.

#### 7. Sensor.

Sensor adalah tindakan preventif yaitu mencegah hal-hal yang tidak diinginkan. Sensor adalah prosedur pengawasan yang bersifat negatif, sekalipun hal yang demikian kurang disukai. Maksud dari sensor ialah tindakan pengamanan agar kesalahan-kesalahan yang akan diperbuat/timbul segera dapat dicegah atau diperbaiki dan tindakan-tindakan pembetulan sebelum kesalahan terlambat.

#### 8. Tindakan disiplin.

Pengawasan melalui tindakan disiplin akan mempunyai pengaruh sampai di manakah tindakan yang bersifat korektif dan refresif dijalankan. Sensor merupakan bentuk lunak dari disiplin, mungkin dapat membantu perbaikan dalam beberapa hal. Akan tetapi, dalam hal lain mungkin perlu tindakan disiplin keras, misalnya pencabutan izin, larangan peredaran film dan sebagainya.

Supaya pengawasan yang dilakukan atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta di tangan pimpinan yang bersangkutan. Ada beberapa

cara untuk mengumpulkan fakta-fakta, seperti yang diungkapkan oleh Manullang (2005 : 178-179) yaitu :

1. Peninjauan pribadi.
2. Interview atau lisan.
3. Laporan tertulis.
4. Laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa.

Mengenai keempat cara di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Peninjauan pribadi.

Adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan.

2. Interview atau lisan.

Pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta melalui laporan lisan dari bawahan. Wawancara dilakukan kepada orang yang dianggap dapat memberikan keterangan sebenar-benarnya atas hal-hal yang ingin diketahui.

3. Laporan tertulis.

Laporan tertulis diberikan bawahan kepada atasan. Kemudian atasan membacanya apakah bawahan tersebut melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dengan penggunaan hak dan kekuasaan yang diberikan kepadanya.

4. Laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa.

Yaitu sistem pengawasan dimana pengawasan ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa yang istimewa.

Djati Julitriarsa (1998 : 102) mengungkapkan bahwa fungsi pokok dari pengawasan, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan.
2. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan yang terjadi.
3. Untuk mendinamisir organisasi/perusahaan serta segenap kegiatan manajemen lainnya.
4. Untuk mempertebal rasa tanggung jawab.

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

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

Dari uraian tentang pengawasan di atas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa peranan pengawasan yaitu :

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

## **2. Tinjauan Tentang Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

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

Sebelum membicarakan tentang disiplin kerja, akan kita bicarakan tentang pengertian disiplin. Menurut W.J.S. Poerwadarminta (1986 : 254) arti disiplin adalah “1) latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala

perbuatannya selalu mentaati tata tertib (di sekolah atau kemiliteran), 2) ketaatan pada peraturan dan tata tertib”.

Sedangkan pengertian disiplin dari T. Hani Handoko (2001 : 208) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Hal ini berarti disiplin menjadi acuan bagi organisasi dalam menentukan standar-standar yang dilakukan di organisasi.

Menurut Soegeng Prijodarminto (1992 : 23) berpendapat bahwa “Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban”.

Menurut Susilo Martoyo (2000 : 151) “Disiplin berasal dari bahasa Latin yaitu *“discipline”* yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat”.

Alex S. Nitisemito (1996 : 199) mengemukakan bahwa “Disiplin adalah sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa “Disiplin adalah suatu tindakan dari seseorang yang mentaati peraturan yang telah ditetapkan dengan didasari kesadaran tanpa adanya unsur paksaan”.

Dalam menjalankan kedisiplinan diperlukan adanya kesadaran dari pegawai untuk mentaati peraturan yang berlaku. Arti kesadaran menurut Malayu Hasibuan ( 2003 : 193) yaitu “sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan”.

Hal ini berarti bahwa seseorang bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya secara sukarela akan membentuk kedisiplinan bagi dirinya. Kedisiplinan dari pegawai tersebut terwujud jika datang dan pulang kerja tepat waktu, mengerjakan tugasnya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Sedangkan definisi kerja, menurut W.J.S. Poerwadarminta (1986:492) adalah “Perbuatan melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan (diperbuat)”.

Jadi dapat diartikan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku dari seseorang (karyawan/pegawai) yang selalu taat dan patuh terhadap peraturan-peraturan organisasi atau institusi baik yang tertulis maupun yang tidak untuk pelaksanaan aktivitas atau kegiatan dengan sebaik-baiknya serta tidak menyimpang dari ketentuan yang ada.

#### **b. Jenis-Jenis Disiplin**

Sondang P. Siagian (1996 : 305) mengemukakan jenis-jenis disiplin dalam organisasi, ada dua jenis yaitu :

##### 1) Pendisiplinan Preventif

Yaitu tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada peraturan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Keberhasilan penerapan disiplin preventif terletak pada disiplin pribadi anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian manajemen. *Pertama*, anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi. *Kedua*, karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. *Ketiga*, karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

##### 2) Pendisiplinan Korektif

Yaitu jika ada karyawan yang telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang berlaku akan dikenakan sanksi disipliner. Berat ringannya hukuman tergantung dari bobot pelanggaran yang dilakukan. Pengenaan sanksi korektif dengan memperhatikan paling sedikit tiga hal. *Pertama*, karyawan yang dikenakan sanksi diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah dilakukan. *Kedua*, kepada yang bersangkutan diberi kesempatan pembelaan diri. *Ketiga*, dalam pengenaan sanksi terberat yaitu pemberhentian, perlu diadakan “wawancara keluar”, dengan menjelaskan kepada yang bersangkutan mengapa manajemen mengambil keputusan tersebut sehingga karyawan dapat mengerti. Agar pencapaian tujuan pendisiplinan dapat tercapai, pendisiplinan perlu diterapkan bertahap dimulai dari :

- a) Peringatan lisan
- b) Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung

- c) Penundaan kenaikan gaji berkala
- d) Penundaan kenaikan pangkat
- e) Pembebasan dari jabatan
- f) Pemberhentian sementara
- g) Pemberhentian atas permintaan sendiri
- h) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
- i) Pemberhentian tidak dengan hormat

Dalam upaya pembinaan disiplin perlu dibedakan adanya kegiatan pendisiplinan seperti yang diungkapkan oleh T. Hani Handoko (1995:209) sebagai berikut :

- 1) Disiplin Preventif  
Disiplin ini merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.
- 2) Disiplin Korektif  
Disiplin ini adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan tindakan pendisiplinan. Contohnya berupa peringatan atau skorsing.
- 3) Disiplin Progresif  
Disiplin ini berarti memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

Contohnya adalah sebagai berikut :

- a) Teguran secara lisan
- b) Teguran secara tertulis
- c) Skorsing dari pekerjaan satu sampai tiga hari
- d) Skorsing satu minggu atau lebih
- e) Diturunkan pangkatnya (demosi)
- f) Dipecat.

### c. Aspek-Aspek Disiplin Kerja

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

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

**d. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

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

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

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

- 1) Ancaman
- 2) Ketegasan dalam pelaksanaan disiplin
- 3) Tujuan dan kemampuan
- 4) Kesejahteraan
- 5) Teladan pimpinan

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut :

1. Ancaman

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

2. Ketegasan dalam pelaksanaan disiplin

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

3. Tujuan dan kemampuan

Kedisiplinan diwujudkan untuk mewujudkan tujuan perusahaan selain itu kedisiplinan yang ditegakkan harus sesuai dengan kemampuan dari karyawan. Jangan menyuruh karyawan melakukan sesuatu yang sulit untuk dilakukan. Apalagi disertai ancaman maka aturan-aturan tersebut hanya omong kosong belaka dan pastinya mengurangi kewibawaan dari pimpinan tersebut.

4. Kesejahteraan

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

5. Teladan pimpinan

Keteladanan dari seorang pimpinan menjadi penting karena pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan, apa yang diperintahkan oleh atasan atau pimpinan selalu diikuti. Seorang pimpinan yang selalu berbuat baik

dan mentaati peraturan yang ada akan menjadi panutan bagi bawahannya. Sehingga sikap dari pimpinan tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk dapat bersikap disiplin juga.

Indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi menurut Malayu Hasibuan (2003 : 194) yaitu :

- 1) Tujuan dan kemampuan
- 2) Teladan pimpinan
- 3) Balas jasa
- 4) Keadilan
- 5) Waskat
- 6) Sangsi hukuman
- 7) Ketegasan
- 8) Hubungan kemanusiaan

Mengenai hal di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepadanya harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan.

- 2) Teladan pimpinan

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan memberikan teladan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Demikian sebaliknya.

- 3) Balas jasa

Balas jasa akan mempengaruhi kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan ikut baik pula.

- 4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena sifat dan ego manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Manajer yang cakap dalam

memimpin akan berusaha bersikap adil kepada karyawannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap dan gairah kerja serta prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya.

6) Sangsi hukuman

Dengan sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner akan berkurang. Sangsi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sangsi hukuman tidak terlalu ringan atau terlalu berat namun tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

7) Ketegasan

Pimpinan harus tegas dan berani, bertindak untuk menghukum karyawan yang indisipliner sesuai dengan sangsi hukuman yang telah ditetapkan pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8) Hubungan kemanusiaan

Hubungan yang harmonis di antara sesama karyawan akan menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi. Hubungan yang serasi dapat mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

**d. Pedoman Dalam Pendisiplinan**

Untuk mengkondisikan karyawan agar bersikap disiplin perlu diketahui pula pedoman-pedoman dalam menegakkan disiplin. Dalam buku Manajemen Perilaku Organisasi, yang diterjemahkan oleh Agus Dharma (1996 : 259) berpendapat bahwa :

Beberapa hal yang perlu diingat pada waktu pendisiplinan seseorang adalah :

- 1) Jangan terlalu emosi
- 2) Jangan menyerang pribadi
- 3) Spesifik
- 4) Tepat waktu
- 5) Konsisten
- 6) Jangan mengancam
- 7) Bersikap adil
- 8) Ingat bahwa pendisiplinan tidak untuk memperkuat perilaku yang jelek.

Untuk memperjelas tentang poin-poin di atas akan peneliti uraikan sebagai berikut :

1. Jangan terlalu emosi  
Dalam melakukan tindakan pendisiplinan pimpinan seharusnya tetap tenang dan menahan emosi. Pimpinan perlu mengatur emosinya sehingga karyawan memperhatikan pimpinan, upayakan agar bawahan tahu apa adanya masalah tetapi jangan larut di dalamnya.
2. Jangan menyerang pribadi  
Pada waktu mendisiplinkan seseorang, jangan menyerang harga diri orang yang bersangkutan sebagai manusia. Jangan melukai hatinya.
3. Spesifik  
Agar sewaktu mendisiplinkan seseorang dapat berjalan baik, kita harus memberitahukan tentang hal-hal yang salah dilakukan oleh orang atau karyawan yang melakukan kesalahan tersebut.
4. Tepat waktu  
Jangan menunda untuk melakukan pendisiplinan kepada bawahan sampai masalah tersebut terlupakan. Akan lebih baik apabila tindakan tersebut dilakukan pada saat kesalahan tersebut masih bersifat baru.

5. **Konsisten**

Kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan berdasarkan pilih kasih atau subyektifitas.

6. **Jangan mengancam**

Seorang pimpinan yang sudah mendisiplinkan karyawan hendaknya diperlihatkan sikap maju terhadap karyawan tersebut seolah-olah tidak ada masalah apa-apa. Hal yang demikian itu agar proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

7. **Bersikap adil**

Para pimpinan hendaknya perlu hati-hati untuk tidak memberikan hukuman yang berat dari kesalahan yang dilakukan oleh karyawannya ataupun sebaliknya.

8. **Ingat bahwa pendisiplinan tidak untuk memperkuat perilaku yang jelek.**

Bawahan yang bermuka dua, seolah-olah bersikap disiplin hanya untuk mendapatkan perhatian dari pimpinan.

Sedangkan Heidjarachman Ranupandojo dan Suad Husnan (1990 : 241) mengemukakan pedoman dalam pendisiplinan sebagai berikut :

- 1) Pendisiplinan dilakukan secara pribadi
- 2) Pendisiplinan haruslah bersifat membangun
- 3) Pendisiplinan dilakukan secara langsung dan segera
- 4) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan
- 5) Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen
- 6) Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan harus wajar kembali

**e. Pembinaan Disiplin**

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

- 1) Arahkan setiap anggota atau anak buah senantiasa menjaga ketertiban sebagai kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga kondisi tertib dan teratur mendarah daging.
- 2) Seorang pimpinan diharapkan sekali mengetahui benar keadaan kesatuannya, organisasi yang dipimpinnya, keadaan anggotanya, perilaku dan sifat-sifat atau bahkan kondisi kehidupan rumah tangganya.

- 3) Perintah, instruksi dan lain-lain petunjuk yang diberikan kepada anak buah harus cukup tegas, jelas, dan dapat dimengerti anak buah.
- 4) Sederhanakan mekanisme kerja ataupun prosedur kerja dalam organisasi, sehingga tidak berliku-liku dan tidak menentu.
- 5) Upayakan agar anak buah senantiasa mempunyai kesibukan kerja baik fisik maupun non fisik, sehingga kesempatan untuk melakukan hal-hal yang tidak baik bahkan melanggar disiplin dapat dihindarkan.

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

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

Motivasi merupakan faktor penting dalam pencapaian disiplin kerja. Apabila tidak ada motivasi maka seseorang dalam bekerja tidak akan bergairah. Sedangkan pendidikan dan latihan merupakan salah satu program dalam aspek pengembangan pegawai. Dengan adanya diklat, diharapkan pegawai dapat memperbaiki dan mengembangkan kemampuannya agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Seorang pimpinan adalah panutan bagi bawahannya. Apabila pimpinan dapat memberikan contoh-contoh yang baik dan bawahan mau mengikuti pimpinannya tentu akan berdampak positif bagi organisasi. Demikian pula sebaliknya, apabila pimpinan bertindak sesuka hati tanpa mengikuti disiplin kerja, maka akan memberi contoh yang tidak baik bagi bawahan. Sehingga akan berdampak negatif bagi pencapaian tujuan organisasi.

Tingkat kesejahteraan yang diterima saat bekerja akan berdampak bagi bawahan. Apabila tingkat kesejahteraan yang diberikan organisasi tinggi akan memotivasi pegawai untuk disiplin dalam bekerja. Apabila kesejahteraan yang diterima tidak sesuai dengan apa yang telah dilakukan pegawai, maka

pegawai cenderung akan bertindak dan bekerja seenaknya untuk waktu selanjutnya.

Penegakan disiplin lewat hukum yang berisi tentang hal-hal yang harus dilakukan sekaligus menjadi larangan bagi pegawai, berikut sanksi atau hukuman yang berlaku bagi pelanggar disiplin. Dalam PP No. 30 tahun 1980 tentang peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil menyebutkan tingkat dan jenis hukuman disiplin sebagai berikut :

- 1) Tingkat hukuman terdiri dari :
  - a) Hukuman disiplin ringan
  - b) Hukuman disiplin sedang
  - c) Hukuman disiplin berat
- 2) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :
  - a) Teguran lisan
  - b) Teguran tertulis
  - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis
- 3) Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari
  - a) Penundaan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun
  - b) Penurunan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun dan
  - c) Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1(satu) tahun
- 4) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari
  - a) Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1(satu) tahun
  - b) Pembebasan jabatan
  - c) Pemberhentian dengan hormat atau permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil dan
  - d) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Pembinaan disiplin merupakan suatu rangkaian kegiatan dari berbagai lembaga dan instansi secara berlanjut. Mulai dari lembaga pendidikan dan latihan yang menempanya sampai sebelum terjun ke dunia pekerjaan sampai dengan instansi di mana karyawan bekerja dan ditempatkan. Setiap pimpinan satuan dalam organisasi harus bertanggung jawab atas pembinaan disiplin, moril, dan tanggung jawab dari setiap karyawan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam upaya menegakkan disiplin karyawan, pimpinan harus mampu menjadi panutan dan teladan bagi karyawannya. Keteladanan yang

dimiliki dan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dapat membangkitkan disiplin yang kuat bagi karyawan yang bekerja di bawah pimpinannya.

Dari uraian tentang disiplin kerja dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja pegawai dapat diukur melalui ketaatannya dalam menggunakan waktu kerja, kepatuhan dalam melaksanakan peraturan atau ketentuan organisasi, ketaatan dalam melaksanakan perintah atasan, ketaatan dalam penggunaan peralatan dan perlengkapan kantor, ketaatan dalam mengikuti cara kerja yang sesuai dengan petunjuk dan ketentuan organisasi/perusahaan.

### **3. Tinjauan Tentang Pegawai**

#### **a. Pengertian Pegawai**

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

#### **b. Pengertian Pegawai Negeri**

Pengertian Pegawai Negeri dalam UU No. 8 tahun 1974 ([www.asei.co.id](http://www.asei.co.id)) adalah :

“Mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

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

Peneliti menyimpulkan bahwa pegawai negeri adalah orang yang bekerja pada instansi milik pemerintah dengan disertai tugas dan kewajiban

dengan mendapat imbalan gaji yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

c. **Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil**

PP No. 30 tahun 1980 Bab I pasal I dalam Djoko Prakoso (1992:105) menjelaskan ketentuan umum :

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

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

- a) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari :
  - 1) hukuman disiplin ringan
  - 2) hukuman disiplin sedang
  - 3) hukuman disiplin berat
- b) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :
  - 1) teguran lisan
  - 2) teguran tertulis
  - 3) pernyataan tidak puas secara tertulis
- c) Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari :
  - 1) penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1(satu) tahun
  - 2) penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1(satu) tahun

- 3) penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1(satu) tahun
- d) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari :
  - 1) penurunan pada pangkat yang setinggi lebih rendah untuk paling lama 1(satu) tahun
  - 2) pembebasan dari jabatan
  - 3) pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai negeri
  - 4) pemberhentian tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil

Bahasan selanjutnya mengenai PP NO. 30 Tahun 1980 bab II dalam Djoko Prakoso (1992 : 106-107) adalah mengenai kewajiban dan larangan pegawai negeri. Adapun kewajibannya antara lain :

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah
2. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau sendiri.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil.
4. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil/janji jabatan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
5. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik-baiknya.
6. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah, baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum.
7. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab.
8. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.
9. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan dan satuan korps Pegawai Negeri Sipil.
10. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui adanya hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, di bidang keamanan, keuangan dan material.
11. Mentaati ketentuan jam kerja.
12. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik.
13. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik-baiknya.
14. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
15. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya.
16. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

17. Memberi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
18. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya,.
19. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan karirnya.
20. Mentaati peraturan perundang-undangan tentang perpajakan.
21. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama pegawai negeri sipil, dan terhadap lainnya.
22. Hormat-menghormati antar sesama warga Negara yang memeluk agama dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang berlainan.
23. Menjadi teladan sebagai warga Negara yang baik dalam masyarakat.
24. Mentaati segala perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
25. Mentaati peraturan kedinasan dari atasan yang berwenang.
26. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

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

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

1. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah atau Pegawai Negeri Sipil.
2. Menyelewengkan wewenangnya.
3. Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk Negara asing.
4. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik Negara.
5. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan atau meminjamkan barang-barang, dokumen atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah.

6. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara.
7. Melakukan tindakan yang bersifat dan bermaksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam atau di luar lingkungan kerjanya.
8. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat mengira bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.
9. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatannya.
10. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya.
11. Melakukan suatu tindakan atau sengaja untuk tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang lainnya.
12. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia Negara yang diketahui karena kedudukan/jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.
13. Bertindak selaku perantara bagi suatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi pemerintah.
14. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya.
15. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam lingkup kekuasaan yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan.
16. Melakukan kegiatan usaha dagang, baik secara resmi maupun sambilan menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat eselon I (satu).
17. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.

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

d. **Hak-hak Pegawai Negeri Sipil**

Djoko Prakoso (1992 : 38) mengungkapkan bahwa Hak Pegawai Negeri Sipil dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu :

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

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

**B. Kerangka Pemikiran**

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

Seperti halnya manusia lainnya, pegawai tetaplah manusia biasa makhluk ciptaan Tuhan. Kadangkala manusia tersebut melakukan kesalahan ataupun tindakan penyelewengan terhadap peraturan. Salah peraturan yang mengatur tentang kedisiplinan adalah PP NO. 30 tahun 1980. Tindakan yang

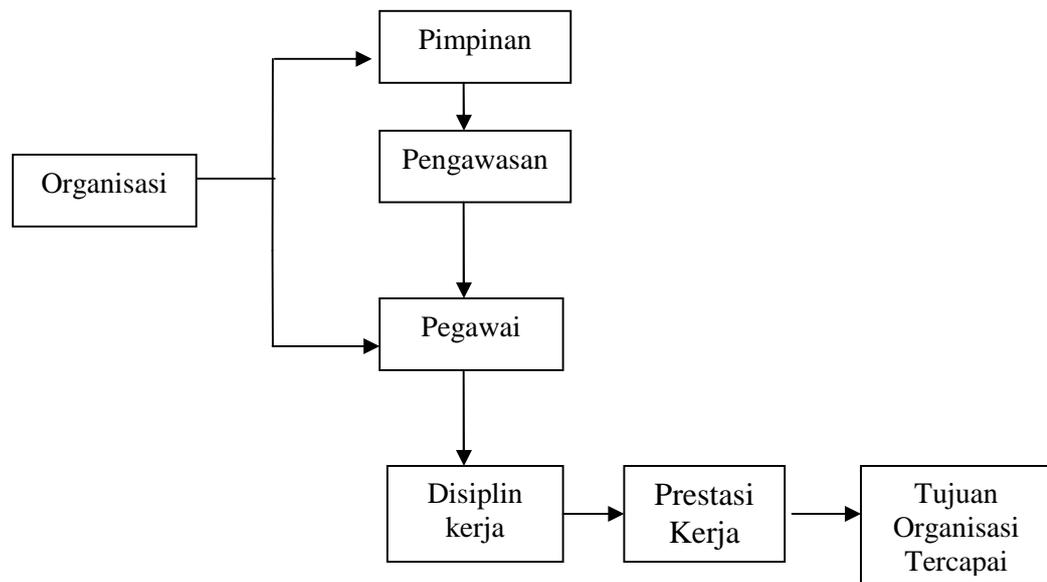
menyeleweng yang berbuah kesalahan tentu akan berdampak negatif bagi unit kerjanya. Sebagai contoh tindakan yang menyeleweng yaitu memanipulasi laporan keuangan, korupsi dana bahkan contoh tindakan kecil yang dapat membawa pengaruh terhadap kerja. Sebagai contohnya antara lain mengobrol/berbicara hal-hal yang tidak penting saat jam kantor, keluar dari kantor seenaknya tanpa ijin, tingkat absensi yang cukup tinggi, asyik membaca koran dan majalah saat jam kantor bahkan bermain *game* komputer.

Tindakan yang tidak disiplin perlu untuk diatasi yaitu dengan cara pengawasan. Pengawasan tersebut dilakukan oleh pimpinan. Pimpinanpun dalam melakukan pengawasan tetap berdasarkan peraturan. Dengan adanya pengawasan maka diharapkan muncul tindakan disiplin yang tinggi dari diri pegawai itu sendiri. Sehingga suatu waktu tidak perlu diawasi terus menerus dalam melaksanakan tugasnya.

Sebagai usaha untuk menjamin tetap terlaksananya disiplin di lingkungan PNS maka diperlukan tindakan pengawasan yang disebut pengawasan pimpinan atau pengawasan atasan langsung. Maka dengan adanya tindakan pengawasan tersebut yang dilakukan secara terus menerus dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan mampu membudayakan budaya disiplin, maka lama kelamaan akan muncul kesadaran dan tanggung jawab dari bawahan dalam bekerja tanpa harus diawasi terus oleh pimpinan.

Dengan adanya pelaksanaan pengawasan pimpinan yang berjalan dengan baik yang berakibat pada kedisiplinan bekerja dari pegawai, maka pencapaian tujuan dari suatu organisasi akan lebih mudah tercapai.

Untuk memperjelas uraian di atas, akan diperjelas lagi dengan kerangka, yaitu :



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODOLOGI**

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

Menurut Noeng Muhajir (2000 : 3), “Metodologi penelitian membahas konsep teoritik berbagai metode, kelebihan dan kelemahannya dalam karya ilmiah dilanjutkan dengan pemilihan metode yang digunakan”. Sedangkan menurut Aslam Sunhudi (1996 : 37), “Metodologi adalah pengetahuan tentang tata cara atau prosedur untuk menjalankan seluruh kegiatan tertentu”.

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

Sedangkan dalam penelitian ini aspek metodologi yang dapat digunakan adalah sebagai berikut :

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Suatu penelitian memerlukan tempat penelitian yang akan dijadikan objek dalam memperoleh data yang berguna untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian. Adapun yang menjadi tempat penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Kantor Informasi dan Komunikasi, Kabupaten Karanganyar dengan alasan sebagai berikut :

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

## **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan mulai dari pembuatan proposal sampai penulisan laporan penelitian yaitu dalam kurun waktu 7 (tujuh) bulan dari bulan Januari sampai dengan Juli 2007. (jadwal terlampir).

## **B. Bentuk dan Strategi Penelitian**

### **1. Bentuk Penelitian**

Untuk mengkaji penelitian secara mendetail dan lengkap diperlukan suatu pendekatan permasalahan, peneliti menggunakan bentuk penelitian kualitatif. Bentuk penelitian menurut paradigma kualitatif dapat berupa penelitian kualitatif eksploratif, penelitian kualitatif eksplanatif dan penelitian kualitatif deskriptif.

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

Dalam penelitian ini, sangat dipentingkan adalah kemampuan peneliti dalam menterjemahkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan mencatat arsip dan dokumen guna memperoleh tinggi rendahnya hasil penelitian.

Bogdan dan Taylor dalam Lexy J Moleong (2004 : 4) mendefinisikan bahwa :

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

Jadi dalam penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara diskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan berbagai metode alamiah. Data dikumpulkan berbentuk kalimat yang memiliki arti luas dari transkrip wawancara, catatan, wawancara lapangan dan sebagainya.

Dalam penelitian ini yang sangat dipentingkan adalah kemampuan peneliti dalam menterjemahkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan mencatat arsip dan dokumen guna menentukan tinggi rendahnya hasil penelitian. Dalam hal ini penelitian yang dilakukan cenderung untuk membandingkan makna dan interpretasi dengan nara sumber atau key informan dari asal data. Hasil penelitian tergantung dari kondisi dan kualitas interaksi peneliti dan yang diteliti.

## **2. Strategi Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif diperlukan strategi yang digunakan sebagai dasar untuk mengamati, mengumpulkan informasi dan untuk menyajikan analisis hasil penelitian. Dalam buku pedoman penyusunan skripsi FKIP UNS (2003 : 16) menyebutkan ada empat bentuk strategi penelitian diskriptif, yaitu “tunggal terpancang, ganda terpancang, tunggal holistik, dan ganda holistik”. Penelitian ini menggunakan strategi tunggal terpancang karena peneliti hanya mengkaji satu permasalahan yaitu mengenai

pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar. Sedangkan disebut terpancang karena apa yang diteliti dibatasi oleh aspek-aspek yang dipilih sebelum melaksanakan penelitian.

Dalam penelitian ini diperlukan metode untuk mengumpulkan data. Metode adalah cara atau jalan yang ditempuh atau yang digunakan dalam mengumpulkan data. Jadi metode penelitian adalah cara atau jalan yang digunakan dalam penelitian untuk mengumpulkan data agar dapat mencapai tujuan.

Dalam hal ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu prosedur atau cara pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang dan dalam menyelidiki kebenaran dari suatu masalah, peneliti menggambarkan keadaan obyek atau subjek penelitian berdasarkan fakta atau kenyataan yang tampak.

### **C. Sumber Data**

Menurut Lofland dan Lofland dalam buku Lexy Moleong (2004:157) bahwa “sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”.

Peneliti mengartikan sumber data adalah kata-kata atau tindakan dari orang yang diamati atau diwawancarai baik berupa tulisan atau lisan.

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Informan**

Informan yaitu orang yang diwawancarai atau yang memberikan keterangan mengenai seluk beluk permasalahan yang diperlukan peneliti. Untuk mencari data melalui informan hendaknya memenuhi syarat-syarat untuk dapat dijadikan sebagai informan yang jujur dan dapat dipercaya. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai informan adalah kepala KIK Karanganyar, Kepala Tata Usaha, Kepala-kepala Seksi yaitu seksi

kehumasan, seksi komunikasi dan promosi, seksi perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi, seksi penyiaran serta pegawai KIK Karanganyar.

## **2. Lokasi penelitian**

Tempat dan peristiwa dapat dijadikan sebagai sumber informasi karena dalam pengamatan harus ada kesesuaian dengan konteks dan setiap situasi sosial selalu melibatkan pelaku, tempat, dan aktivitas. Tempat dan peristiwa dimaksudkan untuk memperkuat keterangan yang diberikan informan.

Lokasi sebagai sumber data penelitian ini adalah segala aktifitas yang dilaksanakan Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

## **3. Arsip dan Dokumen**

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

## **D. Teknik Pengumpulan Data**

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

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

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

### **1. Wawancara**

Lexy J. Moleong (2004 : 186) menyatakan bahwa “wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu” Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu *pewawancara (interviewer)* yang mengajukan pertanyaan dan *terwawancara (interviewee)* yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”.

Maksud mengadakan wawancara seperti yang ditegaskan oleh Lincoln dan Guba dalam Lexy Moleong (2004 : 186) antara lain :

“Mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memferifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh orang lain baik manusia maupun bukan (triangulasi ; memferifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota”.

Jenis-jenis wawancara yang diungkapkan Lexy Moleong (2004:187-188) yaitu :

1. Wawancara pembicaraan informal  
Pada jenis wawancara ini pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada pewawancara sendiri, jadi bergantung pada spontanitasnya dalam mengajukan pertanyaan kepada terwawancara. Hubungan pewawancara dengan terwawancara adalah dalam suasana biasa, wajar, sedangkan pertanyaan dan jawabannya berjalan seperti pembicaraan biasa dalam kehidupan sehari-hari saja.
2. Pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara  
Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. Petunjuk wawancara hanya berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isi wawancara untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat seluruhnya tercakup. Pelaksanaan wawancara dan pengurutan pertanyaan disesuaikan dengan keadaan responden dalam konteks wawancara yang sebenarnya.
3. Wawancara baku terbuka  
Jenis wawancara ini adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-katanya, dan cara penyajiannya pun sama untuk setiap responden. Wawancara ini digunakan jika dipandang sangat perlu untuk mengurangi sedapat-

dapatnya variasi yang bisa terjadi antara seorang terwawancara dengan yang lainnya. Wawancara ini bermanfaat pula dilakukan apabila pewawancara ada beberapa orang dan terwawancara cukup banyak jumlahnya.

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

## **2. Observasi**

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

Observasi dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung dilakukan terhadap obyek di tempat berlangsungnya kegiatan. Observasi tidak langsung adalah pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya peristiwa yang diteliti. Adapun observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi langsung dengan pengamatan langsung ke Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar. Dengan observasi langsung memungkinkan peneliti untuk melihat, mengamati, serta mempelajari secara langsung keadaan tempat yang diteliti. Dengan observasi ini memudahkan peneliti mendapatkan data secara mendalam, sebab peneliti dapat menangkap fenomena-fenomena yang muncul pada saat itu.

## **3. Arsip dan dokumen**

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

pada umumnya berupa catatan-catatan yang lebih formal bila dibandingkan dengan dokumen.

Mencatat dokumen oleh Yin dalam HB Sutopo (2002 : 69) disebut sebagai *Content analysis* , yang dimaksudkan bahwa peneliti bukan hanya sekedar mencatat isi penting yang tersurat dalam dokumen atau arsip, tetapi juga tentang maknanya yang tersirat.

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

### **E. Teknik Pengambilan Sampel**

HB. Sutopo (2002 : 55) menyatakan bahwa, “ Teknik cuplikan adalah suatu bentuk khusus atau proses bagi pemusatan atau pemilihan dalam penelitian yang mengarah pada seleksi”. Cuplikan dalam penelitian kualitatif sering dinyatakan sebagai *internal sampling* yang berlawanan dengan sifat cuplikan dalam penelitian kuantitatif, yang dinyatakan sebagai *external sampling* (Bogdan dan Biklen dalam HB Sutopo (2002 : 55). Dalam cuplikan yang bersifat internal, cuplikan diambil untuk mewakili informasinya, dengan kelengkapan dan kedalamannya yang sangat tidak perlu ditentukan oleh jumlah sumber datanya, karena jumlah informan yang kecil bisa saja menjelaskan informasi tertentu.

Menurut Lincoln dan Guba dalam Lexy J. Moleong (2004 : 223) mengemukakan bahwa, “Peneliti mulai dengan asumsi bahwa konteks itu kritis sehingga masing-masing konteks itu ditangani dari segi konteksnya sendiri”. Selain itu, dalam penelitian kualitatif sangat erat kaitannya dengan faktor-faktor kontekstual. Jadi maksud sampling dalam hal ini adalah untuk menjangring sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber dan bangunannya (*constructions*).

Penelitian kualitatif mengambil sampel yang akan dimintai informasi dari berbagai sumber. Data yang digunakan tidak mewakili populasinya namun mewakili informasinya. Peneliti cenderung untuk memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalah secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang mantap. Pengambilan cuplikan ini disebut *Purposive Sampling*.

*Purposive sampling* ini tidak ditekankan pada jumlah melainkan lebih ditekankan pada kualitas pemahaman pada masalah yang diteliti. Peneliti tidak menentukan jumlah sampel melainkan menentukan jumlah informan untuk diwawancarai guna memperoleh informasi tentang permasalahan yang diteliti.

Dalam menentukan sejumlah informan, peneliti menggunakan teknik *Snow Ball (bola salju)* yaitu peneliti pertama kali mendatangi informan kunci yang dianggap mengetahui tentang pokok permasalahan yang sedang diteliti dan menguasai data yang diperlukan, setelah itu informan kunci menunjuk informan lain yang dianggap mengetahui tentang permasalahan tersebut sehingga jumlah informan makin lama makin bertambah sampai data yang terkumpul sudah cukup dalam melakukan penelitian ini.

## **F. Keabsahan Data**

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

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

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

1. Triangulasi Sumber (data)  
Triangulasi ini membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda dalam metode kualitatif.
2. Triangulasi Metode  
Triangulasi ini menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi penyidik  
Triangulasi ini dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data. Contohnya membandingkan hasil pekerjaan seorang analisis dengan analisis lainnya.
4. Triangulasi Teori  
Triangulasi ini berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaan dengan satu atau lebih teori tetapi hal itu dapat dilakukan, dalam hal ini dinamakan penjelasan banding.

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

### **G. Analisis Data**

Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen dalam Lexy Moleong (2004 : 248) adalah :

“Upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Adapun tahap-tahap analisis data adalah :

### **1. Pengumpulan Data**

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

### **2. Reduksi Data**

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

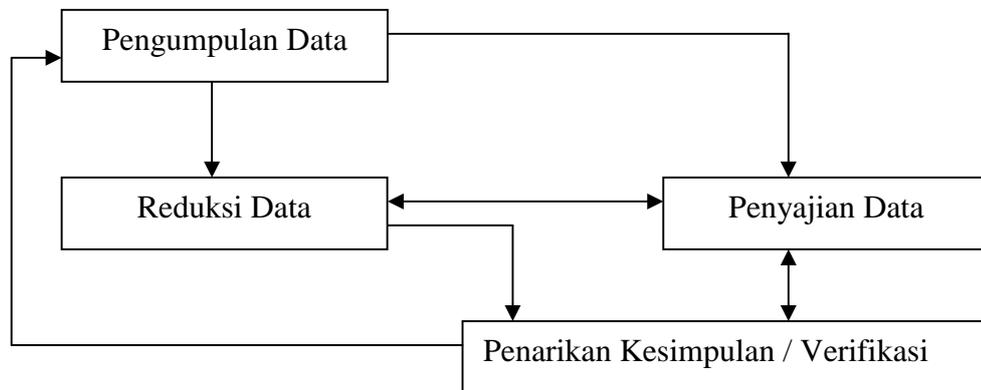
### **3. Penyajian Data**

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

### **4. Penarikan Kesimpulan atau verifikasi**

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

Untuk lebih jelasnya dari keempat komponen tersebut dapat dilihat pada bagan di bawah ini :



Gambar 4. Skema Model Analisis Interactive

Sumber : Miles dan Huberman dalam Soetardi (2005 : 9)

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

## H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan tahapan-tahapan dalam penelitian dari awal sampai dengan pembuatan laporan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan prosedur atau langkah-langkah sebagai berikut :

### 1. Tahap Pra Lapangan

Tahap ini dilakukan mulai dari pembuatan usulan penelitian, perijinan lapangan sampai dengan pencarian berkas perijinan lapangan.

## **2. Tahap Lapangan**

Tahap ini dilakukan untuk menggali data yang relevan dengan tujuan penelitian. Dalam tahap ini peneliti sudah mulai terjun ke lapangan yaitu mulai memahami latar penelitian dan persiapan diri memasuki lapangan serta berperan serta sambil mengumpulkan data.

## **3. Tahap Analisis Data Awal**

Tahap ini dilakukan untuk mengetahui apakah data yang telah dikumpulkan tersebut sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini dilakukan agar data yang sangat diperlukan dapat terpisah dari data yang tidak begitu berguna. Setelah penggalian data dianggap cukup untuk mendukung maksud dan tujuan penelitian.

## **4. Tahap Analisis Data Akhir**

Data yang dianalisis dalam tahap ini adalah seluruh data yang diperoleh dalam pengumpulan data dan merupakan data yang sangat mendukung tujuan penelitian, data ini sudah dianalisis sejak awal, sehingga merupakan data yang valid.

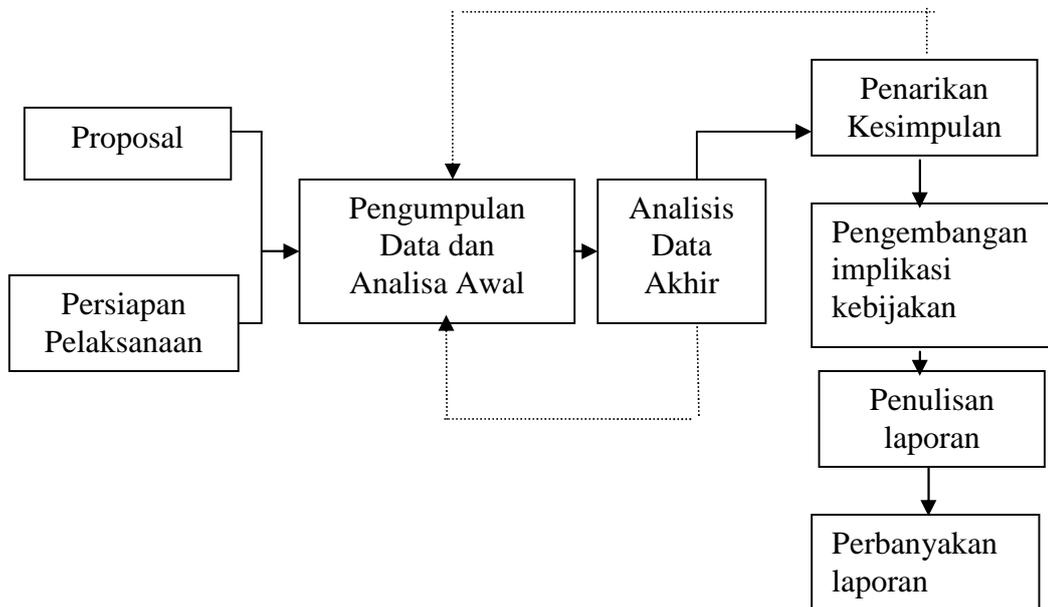
## **5. Penarikan Kesimpulan**

Tahap ini adalah menarik kesimpulan atau verifikasi dari apa yang dihasilkan dalam analisis data. Penarikan kesimpulan harus didasarkan pada tujuan penelitian didukung dengan data yang valid, sehingga penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

## **6. Tahap Penulisan dan Penggandaan Laporan**

Pada tahap ini, semua kegiatan berhubungan dengan penelitian dan hasil yang dicapai details dan dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan bentuk laporan yang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Untuk lebih jelasnya, prosedur penelitian dapat dibuat dalam sebuah bagan sebagai berikut :



Gambar 5. Prosedur Penelitian

Sumber : Hurber & Milles dalam Soetardi (2005 : 25)

Setelah mengetahui secara jelas dan akurat tentang prosedur penelitian yang sudah digambarkan dalam bagan di atas maka secara terperinci penelitian ini dimulai dari observasi singkat untuk memahami kondisi lokasi yang dijadikan latar belakang penelitian ini. Selanjutnya menyusun proposal penelitian yang akan diajukan sebagai acuan sementara proses penelitian berikutnya. Setelah itu mengurus perijinan penelitian pada pihak-pihak terkait untuk memenuhi syarat administrasi yang diperlukan.

Setelah semua proses di atas dapat diselesaikan, maka pada tahap pelaksanaan langsung terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Setelah data terkumpul diteruskan dengan proses analisa data dan untuk memperkuat analisis data tersebut peneliti memadukan data yang diperoleh di lapangan dengan teori yang relevan. Akhir dari proses penelitian secara lengkap yang akan diuji pada kesempatan tertentu.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Diskripsi Lokasi Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah dituntut untuk lebih profesional dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Perubahan mendasar lainnya adalah Sistem Otonomi Daerah berubah menjadi Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

Sehubungan dengan hal tersebut Pemerintah Kabupaten Karanganyar telah menetapkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Karanganyar, dimana pasal 23 dan 24 mengatur keberadaan Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

Untuk menjalankan tugas dan fungsi Kantor Informasi dan Komunikasi dikeluarkan Surat Keputusan Bupati Karanganyar Nomor 289 Tahun 2001 tentang Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Struktural pada Kantor Informasi dan Komunikasi sebagai petunjuk pelaksanaan.

Dalam melaksanakan visi dan misinya Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar menetapkan strategi pencapaian sebagai berikut :

- a. Kejelasan kewenangan pemerintah daerah dalam mengendalikan dan membina pers.
- b. Peningkatan kemampuan masyarakat dalam mencerna dan menyeleksi informasi.

- c. Perlunya penataan dengan baik sistim dan mekanisme komunikasi arus informasi.
- d. Perlunya mengurangi kesalahan persepsi masyarakat yang memandang media massa hanya sebagai media hiburan.

Kondisi bidang komunikasi dan media massa di Kabupaten Karanganyar adalah kurang meratanya akses informasi dan media. Hal ini merupakan akibat dari tuntutan kebebasan pers dan orientasi sebagai media yang menyimpang dan idealisme, kode etik profesi, juga terjadinya distorsiliformasi dan komunikasi utamanya yang bersumber dari pemerintah daerah.

Tujuan pembangunan komunikasi dan media massa adalah terwujudnya masyarakat Karanganyar yang komunikatif, maju, mandiri, tanggap dan tangguh terhadap arus informasi dengan sarana mengembangkan keterbelakangan.

Adapun arah kebijakan dari Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar yaitu :

- a. Mengupayakan peningkatan kuantitas dan kualitas informasi dan komunikasi yang mampu menggugah peran serta masyarakat dan berfungsi positif terhadap upaya mengoptimalkan dan meratakan manfaat pembangunan di segala bidang.
- b. Mengupayakan peningkatan kemampuan masyarakat dalam mencerna dan menyeleksi informasi serta membangkitkan pemahaman masyarakat dan insan pers tentang peranan media massa sebagai media informasi.

## **2. Lokasi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar berada di Jalan Lawu Kompleks Perkantoran Cangkan Telp (0271) 495141 Karanganyar. Kantor ini memiliki empat seksi, yaitu Seksi Kehumasan, Seksi Perencanaan, Pengkajian, dan Pemberdayaan Informasi (P3I), Seksi Komunikasi dan Promosi (Kompro), Seksi Penyiaran. Antara empat seksi tersebut memiliki lokasi yang terpisah. Seksi Kehumasan dan seksi P3I berada

di Kantor pusat, kompleks perkantoran Cangakan. Sedangkan seksi Kompro berada di barat rumah dinas Bupati Karanganyar, bekas gedung Departemen Penerangan. Seksi Penyiaran (RSPD) berada di Jln. Lawu timur, timur Akper 17 (bekas RSUD Kartini).

### **3. Visi, Misi, dan Tujuan Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

#### **a. Visi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

- 1) Terciptanya masyarakat informasi dan komunikasi untuk mewujudkan Karanganyar Tenteram, perlu adanya peningkatan partisipasi masyarakat di bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya.
- 2) Peningkatan aspirasi dan partisipasi masyarakat akan terwujud jika terjalin komunikasi sosial yang harmonis melalui berbagai komunikasi.
- 3) Pada era global, informasi memegang peranan penting maka pemerintah daerah senantiasa memberikan kesempatan kepada masyarakat luas untuk mengakses informasi dari berbagai sumber baik langsung dan tidak langsung.

#### **b. Misi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

- 1) Memberikan pelayanan informasi dan komunikasi kepada masyarakat lewat media massa yang ada.
- 2) Memberdayakan kelompok informasi masyarakat yang berkembang di daerah.
- 3) Mendorong kegiatan promosi daerah untuk menciptakan iklim usaha dan mengenalkan potensi daerah.
- 4) Meningkatkan pelayanan perijinan dan pemberdayaan usaha di bidang informasi dan komunikasi.
- 5) Meningkatkan koordinasi dalam bidang informasi dan komunikasi.

#### **c. Tujuan Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

- 1) Meningkatkan pelayanan informasi dan komunikasi kepada masyarakat lewat media massa.

- 2) Membina kelompok informasi masyarakat sehingga mampu menyerap dan memberdayakan dan menyebarluaskan informasi kepada masyarakat.
- 3) Penciptaan iklim usaha melalui promosi serta mendorong investor untuk menanam modalnya di Karanganyar.
- 4) Membina dan pengawasan kepada semua pengusaha informasi dan komunikasi untuk memiliki ijin dalam menjalankan usaha sesuai dengan Perdanya.
- 5) Menjalin hubungan harmonis dengan lembaga pemerintah dan swasta di bidang informasi dan komunikasi.

**4. Sasaran, Kebijakan, dan Program Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

- a. Sasaran Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar
  - 1) Terciptanya pelayanan informasi dan komunikasi kepada masyarakat lewat media yang ada.
  - 2) Terbinanya kelompok informasi masyarakat yang mampu menyebarluaskan informasi kepada masyarakat.
  - 3) Terciptanya iklim usaha melalui promosi serta mendorong investor masuk ke Karanganyar.
  - 4) Terwujudnya semua pengusaha di bidang informasi dan komunikasi untuk memiliki ijin usaha dan menjalankan usaha sesuai Perda.
  - 5) Terciptanya hubungan harmonis antar pemerintah maupun swasta yang berhubungan dengan informasi dan komunikasi.
- b. Kebijakan Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar
  - 1) Mengupayakan peningkatan kuantitas dan kualitas informasi dan komunikasi yang mampu menggugah peran serta masyarakat dan berfungsi positif terhadap upaya mengoptimalkan dan meratakan manfaat pembangunan di segala bidang.
  - 2) Mengupayakan peningkatan kemampuan masyarakat dalam mencerna dan menyeleksi informasi serta membangkitkan pemahaman

masyarakat dan insan pers tentang peranan media massa sebagai media informasi.

- c. Program Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar
  - 1) Program peningkatan promosi daerah media massa dan pameran pembangunan daerah.
  - 2) Program pelayanan informasi dan komunikasi kepada masyarakat dan pers.
  - 3) Program peningkatan pemberdayaan RSPD.
  - 4) Program peningkatan kehumasan dan perfilman.

## **5. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

- a. Kedudukan Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar
 

Kantor Informasi dan Komunikasi adalah unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang informasi dan komunikasi. Kantor Informasi dan Komunikasi dipimpin oleh seorang kepala kantor yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam hal ini Bupati.
- b. Tugas Pokok Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar
 

Menurut Keputusan Bupati Karanganyar Nomor 289 tahun 2001, tugas pokok Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah membantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang informasi dan komunikasi.
- c. Fungsi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar
 

Disebutkan dalam Keputusan Bupati Karanganyar Nomor 289 tahun 2001 bahwa fungsi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah :

  - 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang informasi dan komunikasi yang meliputi perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi, kehumasan, komunikasi dan promosi serta ketatausahaan.

- 2) Pelayanan dan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang informasi dan komunikasi yang meliputi perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi, kehumasan, komunikasi dan promosi serta ketatausahaan.
- 3) Pengkoordinasian penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang informasi dan komunikasi yang meliputi perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi, kehumasan, komunikasi dan promosi serta ketatausahaan.
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

#### **6. Susunan Organisasi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 10 tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Karanganyar pasal 24 yaitu :

- a. Susunan Organisasi Kantor Informasi dan Komunikasi terdiri dari :
  - 1) Kepala Kantor
  - 2) Sub Bagian Tata Usaha
  - 3) Seksi Perencanaan, Pengkajian dan Pemberdayaan Informasi
  - 4) Seksi Kehumasan
  - 5) Seksi Komunikasi dan Promosi
  - 6) Seksi Penyiaran
  - 7) Kelompok jabatan fungsional
- b. Sub Bagian Tata Usaha dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor.
- c. Masing-masing Seksi dipimpin oleh seorang Kepala Seksi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor.

Adapun tugas dan fungsi masing-masing kelompok jabatan struktural sebagai berikut :

a. Kepala Kantor

Tugas :

Membantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang informasi dan komunikasi.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi mempunyai fungsi :

- 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang informasi dan komunikasi yang meliputi perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi, kehumasan, komunikasi dan promosi serta ketatausahaan.
- 2) Pelayanan dan penunjang dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang informasi dan komunikasi yang meliputi perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi, kehumasan, komunikasi dan promosi serta ketatausahaan.
- 3) Pengkoordinasian penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di bidang informasi dan komunikasi yang meliputi perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi, kehumasan, komunikasi dan promosi serta ketatausahaan.
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha

Tugas :

Melaksanakan urusan ketatausahaan, pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan, pemeliharaan kebersihan dan keamanan kantor, mengelola administrasi keuangan, melaksanakan administrasi kepegawaian.

Untuk menyelenggarakan tugas, Sub Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- 1) Perencanaan dan penyelenggaraan ketatausahaan.
- 2) Perencanaan, pengelolaan dan pemeliharaan perlengkapan.
- 3) Pengelolaan administrasi kepegawaian dan keuangan.

4) Pengendalian, evaluasi dan pelaporan.

c. Kepala Seksi Perencanaan, Pengkajian dan Pemberdayaan Informasi (P3I)

Tugas :

Membantu Kepala Kantor dalam rangka perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Seksi Perencanaan, Pengkajian dan Pemberdayaan informasi mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan rencana dan program kegiatan dalam perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi.
- 2) Pelaksanaan perencanaan, pengkajian dan pemberdayaan informasi.
- 3) Pelaksanaan pengendalian, evaluasi dan pelaporan.

Adapun kegiatan yang dilakukan oleh Seksi P3I antara lain :

- 1) Penyusunan sambutan Bupati.
- 2) Rehabilitasi gedung RSPD dan mebel RSPD.
- 3) Pengelolaan perpustakaan KIK.

d. Kepala Seksi Kehumasan

Tugas :

Membantu Kepala Kantor di bidang kehumasan.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok, Seksi Kehumasan mempunyai fungsi :

- 1) Perencanaan dan penyusunan program kegiatan di bidang kehumasan.
- 2) Pelaksanaan kegiatan kehumasan, peliputan, pelayanan informasi dan keterangan pers.
- 3) Pengawasan/pengendalian dan evaluasi serta pelaporan bidang kehumasan.

Adapun kegiatan yang dilakukan Seksi Kehumasan yaitu :

- 1) Peningkatan kerjasama Kehumasan SUBOSUKAWONOSRATEN.
- 2) Press Tour.
- 3) Dokumentasi foto dan shoting video.
- 4) Jumpa pers/kemitraan dengan pers.
- 5) Forum komunikasi kehumasan.

- 6) Kliping pers.
- 7) Liputan kegiatan pimpinan/siaran pers.

e. Kepala Seksi Komunikasi dan Promosi

Tugas :

Membantu Kepala Kantor di bidang komunikasi dan promosi.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok, seksi komunikasi dan promosi mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan rencana dan program kegiatan komunikasi dan promosi.
- 2) Pelaksanaan komunikasi dan promosi daerah.
- 3) Pelayanan komunikasi dan promosi, perizinan/rekomendasi media komunikasi dan informasi.
- 4) Pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan di bidang komunikasi dan promosi.

Adapun kegiatan yang dilakukan oleh Seksi Komunikasi dan Promosi yaitu :

- 1) Promosi informasi.
- 2) Siaran televisi.
- 3) Penerbitan tabloid Karanganyar Tenteram.
- 4) Sosialisasi Undang-Undang/Perda.
- 5) Pemberdayaan Kelompok Informasi Masyarakat (KIM).
- 6) Siaran keliling.
- 7) Pembinaan dan pengawasan pengusaha film/vcd.

f. Kepala Seksi Penyiaran

Tugas :

Membantu Kepala Kantor dalam bidang penyiaran

Untuk menyelenggarakan tugas pokok, seksi penyiaran mempunyai fungsi:

- 1) Penyusunan rencana dan program kegiatan penyiaran.
- 2) Pelaksanaan program kegiatan penyiaran.
- 3) Pelayanan perizinan di bidang penyiaran.
- 4) Pengendalian, evaluasi dan pelaporan kegiatan penyiaran.

Adapun kegiatan yang dilakukan oleh Seksi Penyiaran yaitu :

- 1) Bimbingan teknis penyiaran.
- 2) Peningkatan SDM RSPD.
- 3) Rehabilitasi gedung RSPD dan mebeler RSPD.
- 4) Siaran RSPD.

#### **7. Kepegawaian di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar**

Jumlah Pegawai Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar sampai dengan Desember 2006 adalah sebanyak 50 orang dengan perincian sebagai berikut :

Tabel 1. Daftar Jumlah Pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

a.	Kepala KIK	1
b.	Sub Bagian Tata Usaha	17
c.	Seksi Perencanaan, Pengkajian dan Pemberdayaan Informasi	5
d.	Seksi Kehumasan	7
e.	Seksi Komunikasi dan Promosi	5
f.	Seksi Penyiaran	4
g.	Tenaga kontrak	11
	Jumlah	50 orang

Berdasarkan jenjang pendidikan pegawai Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar dapat dirinci sebagai berikut :

Tabel 2. Daftar Jumlah Pegawai Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Pendidikan	PNS	Tenaga Kontrak
1.	SD	1	1
2.	SMP	1	-
3.	SMA	13	10
4.	Sarmud	2	-
5.	S-1	20	-
6.	S-2	2	-
	Jumlah	39	11

## **B. Diskripsi Permasalahan Penelitian**

### **1. Pelaksanaan Pengawasan**

Pengawasan terhadap pegawai atau bawahan merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan. Pengawasan tersebut bukan hanya pencapaian kerja sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan yang dilakukan pegawainya saja namun juga meliputi proses pelaksanaan tugas/pekerjaan dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja. Misalnya kedisiplinan kerja, loyalitas/kesetiaan, pengabdian.

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

Adapun pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah sebagai berikut :

- a. Pengawasan dilakukan oleh Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

Pengawasan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar secara keseluruhan dilakukan oleh Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar. Tetapi dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai dilakukan oleh Kepala Seksi sebagai atasan langsung dari tiap pegawai. Pengawasan lebih bersifat tidak langsung karena keterbatasan pimpinan yang tidak hanya mengawasi aktivitas di kantor saja namun sering mendampingi Bupati dalam menjalankan tugas kedinasan.

Tanggung jawab pelaksanaan pengawasan dari tiap Kepala Seksi terhadap pegawai tetap berada di tangan Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan I pada wawancara tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 WIB sebagai berikut :

“Gini ya Mbak, Pengawasan di sini yang bertanggung jawab adalah saya sebagai Kepala Kantor. Saya melakukan pengawasan melalui Kasi-Kasi. Sedangkan di sini ada empat Kasi yaitu Kasi P3I, Kasi Penyiaran, Kasi Kompro, Kasi kehumasan dan Sub Bagian TU. Kemudian Kasi-kasi tersebut mengawasi pegawai-pegawainya. Kan Kasi-kasi tersebut yang bersentuhan langsung dengan pegawainya. Setiap harinya para Kasi inilah yang mengawasi langsung pegawainya. Kalau saya sering mendampingi Ibu Bupati tugas dinas, tugas kunjungan misalnya, jadi saya sering tidak berada di Kantor. Kadangkala itu ya Mbak, jam 6 pagi saya sudah dipanggil untuk mendampingi beliau. Jadi, saya tidak bisa mengikuti apel pagi”.

Informan II juga mengungkapkan hal yang sama pada tanggal 18 April 2007 pukul 08.05 WIB yaitu :

“Pelaksanaan pengawasan terhadap pegawai di kantor sini dilakukan oleh atasan langsung, Mbak. Pak Iskandar sebagai atasan tertinggi di kantor ini mengawasi Para Kasi sejumlah empat orang dan satu Kepala TU. Ya, kami-kami inilah sebagai Kasi yang diawasi pimpinan. Kami sebagai Kasi tidak hanya diawasi saja namun juga mengawasi pegawai-pegawai yang ada di bawah kami, Mbak. Di sini ada 16 orang, jadi kami mengawasi sebanyak 16 pegawai tersebut. Dengan mengawasi pegawai, kami juga bisa menilai kinerjanya. Apakah dia bekerja dengan baik atau *sakpenake dewe* (seenaknya sendiri), betul kan Mbak?”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Informan VIII pada wawancara tanggal 28 April 2007 pukul 08.35 WIB sebagai berikut :

“Pengawasan di sini dilakukan oleh atasan langsung, Mbak. Kepala kantor mengawasi para Kasi. Di sini ada empat Kasi, satu Ka TU. Sedangkan kasi-kasi tersebutlah yang mengawasi pegawai di bawahnya. Misalnya di Seksi P3I kan ada empat pegawai. Maka Kasi P3I hanya mengawasi empat pegawai yang ada di P3I. Kasi Kompro mengawasi empat pegawai juga yang ada di bawahnya. Kalau yang di sini di kehumasan ada tujuh pegawai, saya salah satunya. Beliau atasan langsung saya selalu mengawasi apa-apa yang kami kerjakan setiap hari. Misalnya tugas liputan. Apakah sudah diliput ? Apakah sudah ada foto atau dokumen lain ? Apakah sudah dibuat press release ? Beliau selalu

mengecek baik menanyakan langsung ataupun saat beliau tugas di luar kadang melalui telepon atau sms”.

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

b. Pengawasan yang diterapkan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

Adapun pengawasan yang diterapkan di Kantor Informasi dan Komunikasi sebagai berikut :

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

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

Pengawasan yang diterapkan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, diungkapkan oleh Informan I pada 17 April 2007 pukul 10. 15 sebagai berikut :

“Pengawasan adalah sebagai bentuk kontrol, evaluasi kepada staf, karyawan berkaitan dengan tugas-tugas yang dilaksanakan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan di sini ya Mbak, berupa pengawasan melekat, fungsional, dan masyarakat. Pengawasan melekat itu seperti yang sudah saya katakan tadi, yaitu pengawasan oleh atasan langsung. Saya sebagai atasan langsung dari Para Kasi. Saya mengawasi pelaksanaan kerja dari kasi-kasi tersebut sekaligus juga masalah kedisiplinannya Mbak. Sedangkan pengawasan

fungsional itu adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat seperti Bawasda, BKD. Dan yang terakhir adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat melalui organisasi masyarakat ataupun masyarakat sebagai individu”.

Mengenai pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, Informan I mengungkapkan lagi sebagai berikut :

“Kadangkala kita melakukan rapat di luar kota atau luar daerah. Kan perlu juga kan Mbak untuk refreshing dari kepenatan bekerja. Nah, dalam pelaksanaan rapat di luar kantor ini jangan terlalu sering dilakukan. Masalah dana itu jelas butuh banyak tho Mbak. Tetapi ada hal yang perlu dipertimbangkan yaitu pengawasan dari masyarakat. Mereka bisa menyangka kalau-kalau rapat ini hanya sekedar foya-foya atau senang-senang memakai uang rakyat. Padahal rapat ini kan untuk mengganti suasana saja. Ya, untuk tetap bisa berganti suasana kami secara sukarela mengumpulkan uang untuk rapat sekaligus wisata. Atau dapat dikatakan uang independen dari kami. Ada lagi yaitu melalui acara Bupati menyapa tiap sabtu pagi RSPD, Bupati menjawab di Solo Pos”.

Hal yang sama mengenai penerapan pengawasan juga diungkapkan oleh Informan III pada 19 April 2007 pukul 09.20 sebagai berikut :

“Pengawasan dilakukan secara melekat oleh atasan langsung. Apakah pegawai bekerja sesuai dengan Tupoksinya masing-masing. Seksi P3I bekerja sesuai dengan Tupoksi, demikian pula dengan seksi lainnya. Pengawasan lain yang dilakukan adalah pengawasan fungsional yang dilakukan BKD, Bawasda”.

Pendapat dari Informan III diperkuat lagi dari Informan IV pada 21 April 2007 pukul 09.35 sebagai berikut :

“Pegawai di sini bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing. Kalau dia bekerja di kehumasan berarti dia bekerja sesuai dengan Tupoksi Kehumasan. Kalau dia bekerja di Penyiaran berarti dia bekerja sesuai dengan Tupoksi Penyiaran dan selanjutnya. Nah, dalam pelaksanaan Tupoksinya ini perlu dilakukan pengawasan. Pengawasan terhadap pelaksanaan Tupoksi dilakukan secara melekat oleh atasan langsung. Kalau dia pegawai Kompro berarti diawasi oleh Kasi Kompro”.

## 2) Pengawasan secara langsung dan tidak langsung.

Pengawasan secara langsung adalah pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung. Pengawasan secara tidak

langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan mengadakan pemantauan terhadap laporan-laporan yang dibuat. Di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, pelaksanaan pengawasan dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan yang dilakukan secara langsung yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung.

Pengawasan secara langsung di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar dilakukan dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi. Sebagaimana diungkapkan oleh informan I tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 sebagai berikut :

“Pengawasan yang saya lakukan di kantor ini berupa langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung yang saya lakukan contohnya melalui apel pagi. Meski saya tidak dapat mengikuti apel setiap hari karena sering mendampingi Bupati. Dengan melihat kehadiran pegawai dalam apel pagi dapat memberikan gambaran bagi saya mengenai tingkat kedisiplinan pegawai di kantor ini”.

Hal serupa diungkapkan oleh Informan IV pada 21 April 2007 pukul 09.35 WIB sebagai berikut :

“Pengawasan yang dilakukan ada yang langsung maupun yang tidak langsung. Adapun yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan adalah mengamati secara langsung tingkah laku pegawai. Salah satunya kegiatan apel pagi. Apakah pegawainya mengikuti apel atukah tidak. Apel pagi juga sebagai usaha mengetahui kedisiplinan waktu. Kan sudah bisa dilihat dengan jelas tho Mbak, Kalau dia tidak ada di apel pagi mungkin ada alasan-alasan. Bisa sakit, keperluan keluarga, tugas dinas atukah sengaja terlambat. Kemudian juga bisa dilihat waktu jam kerja, apakah dia bekerja dengan baik atau *seenake sendiri*. Saya memegang absensi harian pegawai tiap bulannya. Itu merupakan rahasia yang saya pegang sebagai Kasi. Sebagai bahan penilaian prestasi kerja”.

Bentuk pengawasan secara langsung yang dilakukan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar selain apel pagi juga melalui kunjungan/inspeksi mendadak serta mengecek langsung. Mengecek langsung ini tidak hanya melihat namun bisa didengar melalui udara atau lewat telepon.

Sebagaimana diungkapkan oleh Informan I pada tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 sebagai berikut :

“Bentuk pengawasan secara langsung yang lain adalah melalui kunjungan mendadak atau istilah kerennya Sidak. Saat sidak saya bisa mengecek langsung kehadiran pegawai, pelaksanaan kerjanya apakah ada kesalahan atau kesulitan sehingga saya langsung bisa memberikan pengarahan”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan VI tanggal 24 April 2007 pukul 11.20 WIB sebagai berikut :

“Begini ya Mbak, pengawasan yang dilakukan terutama untuk kedisiplinan pegawai biasanya dapat kami lakukan secara langsung dari kegiatan apel pagi yang rutin dilakukan rutin setiap hari jam 07.30. Kalau salah satu pegawai bawahan saya tidak ada, ada alasannya tho. Ada lagi pengawasan yang lain, yaitu dengan melihat langsung ke studio karena bidang saya penyiaran kan Mbak. Apa pegawai yang seharusnya siaran datang atukah tidak. Bisa juga dengan mendengarkan langsung siaran RSPD, kan saya sering tugas keluar. Jadi di perjalanan sambil mendengarkan RSPD, radio Swiba”.

Informan IV pada tanggal 21 April 2007 jam 09.35 juga mengungkapkan tentang pengawasan langsung yang dilakukan sebagai berikut :

“Begini Mbak, kalo pengawasan yang saya lakukan terhadap pegawai di seksi kehumasan ini biasanya saya lakukan dengan mendengarkan siaran radio RRI sambil berangkat kerja. Apakah ada hasil kerja pegawai kemarin masuk radio atukah tidak. Ini biasanya tugas dari tim liputan. Selain itu melalui *press release* yang dibuat sesuai liputan apakah telah difax ke surat kabar. Misalnya Solo Pos, Suara Merdeka. Itu kan bisa dilihat keesokan harinya di koran tersebut. Nah selanjutnya tugas dari tim kliping untuk mengumpulkannya. Tugas saya untuk mengecek langsung kliping yang telah dibuat untuk selanjutnya dilaporkan kepada kepala kantor pada rapat tiap Senin Mbak”.

Sedangkan pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung, biasanya dilakukan secara rutin, berkala dan sifatnya mendadak. Adapun yang dilakukan secara rutin adalah melalui absensi pagi dan siang. Pegawai mengisi presensi tiap harinya dan juga mewajibkan untuk minta ijin apabila meninggalkan kantor melalui Kasinya. Misalnya tugas keluar, sakit atau ada kepentingan lain.

Pengawasan yang dilakukan berkala biasanya dari rapat koordinasi tiap Minggu, para Kasi dengan Kepala Kantor ataupun Kasi dengan stafnya serta melalui rapat bimbingan tiap bulan. Melalui rapat koordinasi ini dapat diketahui hasil kerja minggu lalu kemudian apa yang perlu dilakukan satu minggu yang akan datang. Rapat bimbingan biasanya dilakukan satu kali dalam satu bulan. Sedangkan Pengawasan mendadak biasanya dilakukan secara mendadak tanpa ada pemberitahuan terlebih dahulu. Misalnya pimpinan meminta laporan hasil kerja langsung setelah kegiatan dilaksanakan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Informan I tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 sebagai berikut :

“Kalau pengawasan secara tidak langsung yang saya lakukan di sini ada beberapa cara. Misalnya begini Mbak, Pengawasan yang dilakukan secara rutin ya itu melalui absensi tiap paginya. Sedangkan absensinya kesehariannya yang memegang adalah para Kasinya. Kemudian setiap hari Senin atau hari yang longgar dalam satu minggu saya beserta Kasi-kasi mengadakan *breffing*. Ini lebih bersifat berkala. *Breffing* untuk membahas hasil kegiatan yang telah dilakukan seminggu lalu apa saja, kemudian apa yang akan dilakukan seminggu depan. Tidak hanya itu Mbak, juga membahas tentang pegawai tentu dilakukan. Apakah ada pegawai indisipliner ataukah tidak. Apakah Kasi tersebut sebagai atasan langsung masih bisa mengatasi atau enggak. Walaupun sudah tidak mampu, perlu ditindaklanjuti oleh pimpinan. Tapi sampai sekarang ini belum ada kok Mbak, pegawai yang kelewat indisipliner karena Kasinya sudah bisa mengatasi. Ada lagi Mbak untuk mengetahui keadaan pelaksanaan tugas serta keadaan pegawai, sesuai dengan tradisi yang sudah dirintis Pak Suyono dulu, saya tetap mengadakan rapat bimbingan yang diikuti seluruh pegawai KIK. Biasanya tanggal 1, tapi ya kadangkala kita kan sibuk, jadi diambil hari dalam satu bulan untuk Rabim ini”.

Hal yang diungkapkan oleh Informan I juga senada dengan Informan IV tanggal 21 April 2007 jam 09.35 sebagai berikut :

“Pengawasan yang dilakukan pimpinan banyak yang secara tidak langsung Mbak. Tugas Pak Kepala kan banyak tugas dinas keluar kantor jadi hanya sedikit waktu untuk mengawasi pegawai secara langsung. Kalau yang bisa mengawasi langsung ya para Kasi terhadap pegawainya masing-masing. Tetapi pimpinan masih bisa mengawasi

bawahan melalui data-data kegiatan pegawai. Misalnya absensi rutin tiap hari, juga laporan-laporan yang dibuat pegawai”.

Sementara itu Informan V tanggal 23 April 2007 jam 10.45 mengungkapkan adanya pengawasan yang dilakukan secara mendadak oleh pimpinan sebagai berikut :

“Walaupun Pak Iskandar baru menjabat sebentar, beliau sering memanggil kita-kita para Kasi untuk rapat mendadak. Misalnya saya dari Kompro Mbak. Sering ditanyai bagaimana tabloidnya, bagaimana bahan-bahannya sudah banyak yang masuk atau tidak. Serta yang banyak menjadi masalah ada keterlambatan dana untuk penerbitan tabloid Karanganyar Tentram. Lha wong sering kok Mbak, kita dari KIK yang harus nalangi dulu. Kalo harus tunggu dana dari Pemkab, wah sudah keburu *deadline*. Padahal tiap Bulan harus terbit, Sedang dana biasanya keluar kira-kira tiga atau empat bulan lagi. Kalau Kasi yang lain beda-beda lagi yang ditanyai. Dan yang baru saja dilakukan adalah membahas kunjungan Bupati-Bupati seluruh Jawa Tengah”.

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

Pengawasan yang dilakukan di Kantor Informasi juga tetap dilakukan sebelum, selama, dan setelah kegiatan dilaksanakan. Sebagaimana diungkapkan oleh Informan III tanggal 19 April 2007 pukul 09.20 sebagai berikut :

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

Sementara itu hal yang serupa dikatakan oleh Informan VIII tanggal 26 April 2007 pukul 10.25 sebagai berikut :

“Pimpinan saya itu Mbak selalu mengecek selama saya bertugas keluar. Kan saya tugasnya banyak keluar kantor melaksanakan tugas liputan. Sebelum saya berangkat selalu diarahkan, selama saya meliputpun sering ditelepon sekedar menanyakan. Setelah

liputan dan balik ke kantor, *press release* yang saya buat juga diperiksa langsung oleh beliau. Bagus atau tidaknya beliau katakan. Itu adalah sebagai bentuk penghargaan. Kan itu juga menandakan beliau perhatian dengan pekerjaan yang pegawai lakukan”.

Dari kedua sudut pandang yaitu pimpinan dan pegawai, maka dapat dikatakan bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dari pegawai dilakukan secara terus menerus. Hal itu untuk memantau apakah pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan berbagai penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa secara keseluruhan yang melakukan pengawasan pegawai adalah Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar dan Kepala Seksi kepada para stafnya masing-masing. Kepala Kantor tidak mengawasi secara keseluruhan pegawai namun dilaksanakan oleh atasan langsung dari tiap pegawai. Pengawasan yang berlangsung di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar meliputi tiga cara yaitu pengawasan yang diterapkan di instansi pemerintah (melekat, fungsional, dan masyarakat), pengawasan secara langsung dan tidak langsung (rutin, berkala, dan mendadak) serta pengawasan yang dilakukan sebelum, selama dan setelah kegiatan dilaksanakan.

## **2. Peranan Pengawasan**

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai dengan rencana atukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi.

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

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

Adapun peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah sebagai berikut :

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

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

Dengan adanya pengawasan tersebut sehingga akan lebih mudah untuk mengetahui bahkan dapat mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Maka akan lebih mudah usaha untuk mengatasinya atau memperbaikinya. Dengan lebih mudahnya untuk dilakukan tindakan perbaikan maka diharapkan kesalahan yang sama tidak terulang lagi.

Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh Informan II tanggal 18 April 2007 pukul 08.15 sebagai berikut :

“Pengawasan di sini sangat penting Mbak untuk meningkatkan disiplin. Dengan adanya pengawasan dapat menghindari kesalahan yang mungkin terjadi sehubungan dengan tugas-tugas ketatausahaan. Manakah pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya, manakah yang tidak disiplin ataupun yang melakukan kesalahan. Jika diketahui lebih awal tentu akan lebih mudah untuk memperbaikinya kan Mbak”.

Informan V tanggal 23 April 2007 jam 10.45 juga mengungkapkan hal yang serupa sebagai berikut :

“Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah adanya kekeliruan dalam pelaksanaan tugas, khususnya pegawai saya Mbak. Saya perlu melakukan pengawasan terus, misalnya dalam pembuatan tabloid. Kan itu nantinya dibaca oleh seluruh masyarakat Karanganyar ataupun sampai keluar. Maka saya melakukan pengawasan terus salah satunya dalam proses editing saya turun tangan langsung Mbak. Kalau salah tulis kan bisa muncul hal-hal yang tidak diinginkan”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Informan VIII tanggal 28 April 2007 pukul 08.35 sebagai berikut :

“Pengawasan itu untuk menemukan kekeliruan seawal mungkin Mbak dalam pelaksanaan tugasnya. Kalau ditemukan dalam pengawasan ini, maka akan ada tindakan perbaikannya. Sehingga diharapkan tugas atau kewajiban dalam bekerja dapat tercapai dengan maksimal”.

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

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

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

pekerjaan. Dengan adanya rencana yang disusun dengan baik akan mudah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

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

Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Informan IV tanggal 21 April 2007 pukul 09.35 sebagai berikut :

“Menurut saya Mbak, pengawasan itu sangat penting untuk mengetahui apakah kinerja dari pegawai sesuai dengan rencana. Apakah kerjanya tuh sesuai dengan uraian kerja masing-masing. Jadi dengan adanya pengawasan ini ya Mbak pimpinan dapat mengetahui kerja dari pegawainya, jika sudah sejalan dengan rencana tentu perlu ditingkatkan untuk hasil yang lebih baik lagi, walaupun tidak sesuai rencana, apa tho yang menjadi penyebabnya kemudian dicari jalan keluarnya”.

Hal yang sama diungkapkan oleh Informan V tanggal 23 April 2007 jam 10.45 sebagai berikut :

“Pengawasan itu sangat penting sekali Mbak. Dengan adanya pengawasan yang kita lakukan, kita akan mengetahui apakah pelaksanaan kerja telah sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Tetapi dengan adanya pengawasan yang terus kita lakukan tidak berarti kita tidak percaya pada pegawai. Pimpinan hanya memantau kerja dari pegawainya, jika ada kesulitan bisa ditanyakan kepada pimpinan. Kan kalo sekolah juga begitu kan Mbak. Kalau tidak mudeng, bisa tanya sama guru”.

Kedua pendapat di atas mewakili pengawasan dari sudut pandang dari pimpinan, pernyataan berikutnya dari sudut pandang pegawai yang disampaikan oleh informan VII tanggal 26 April 2007 pukul 10.25 sebagai berikut :

“Peranan pengawasan menurut saya yaitu agar tiap pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan atau dengan kata lain pelaksanaan kerja dari pegawai tersebut sesuai dengan rencana, Mbak!”.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa pengawasan berperan mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan dari pegawai sudah sesuai

dengan rencana yang telah ditetapkan ataukah belum sesuai dengan rencana.

c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.

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

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

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Informan VI tanggal 24 April 2007 jam 11.20 sebagai berikut :

“Kalau menurut saya, pengawasan dilakukan untuk memperbaiki adanya kesalahan yang muncul bersamaan dengan saat pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan. Pegawai kan tetap manusia biasa yang tidak terlepas dari suatu kesalahan, maka saya selalu berusaha untuk terus mengawasi setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai. Bahkan diperlukan sekali untuk melihat langsung atau sekedar menanyakan langsung ke pegawai. Pegawai juga akan merasa senang karena diperhatikan pimpinan. Kalau kesalahan tersebut bisa langsung diselesaikan maka dilanjutkan kembali pekerjaan tersebut, tetapi kalau ternyata sulit ditemukan jalan keluar akan saya diskusikan dengan pimpinan saya”.

Hal senada juga diungkapkan oleh Informan X tanggal 2 Mei 2007 pukul 09.40 sebagai berikut :

“Pimpinan saya itu Mbak, sering melakukan pengawasan kepada pegawai. Beliau sering menanyakan apa-apa yang menjadi kesulitan dalam tugas kami. Kalau ternyata ditemukan ada yang salah dalam kerja kami, beliau langsung memberi masukan atau jalan keluar. Kamipun tidak perlu canggung menanyakan yang menjadi kesulitan. Daripada nantinya malah salah maka lebih baik kami menanyakan langsung ke pimpinan untuk segera dapat diperiksa”.

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

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

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

Untuk menegakkan disiplin tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam penegakan peraturan serta adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan. Hal tersebut disampaikan oleh Informan I tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 yaitu :

“Salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai adalah keteladanan pimpinan. Setiap tingkah laku dan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan selalu diperhatikan oleh bawahan. Jika pimpinan memberikan contoh yang baik sesuai antara kata dengan perbuatan maka hal tersebut akan menjadi panutan bagi pegawainya. Demikian pula sebaliknya. Misalnya saya selalu membersihkan ruangan sendiri setiap pagi, dengan begitu akan menjadi teladan bagi pegawai saya Mbak”.

Hal yang senada mengenai hal-hal yang mempengaruhi kedisiplinan adalah dari Informan II pada tanggal 18 April 2007 pukul 08.15 yaitu :

“Hal yang mempengaruhi disiplin kerja menurut pendapat saya itu adalah pengawasan dan ketegasan pimpinan Mbak. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat melihat langsung perilaku, sikap dan prestasi kerja dari pegawainya. Jika ada pegawai yang mengalami kesulitan dapat segera diberi petunjuk. Sedangkan mengenai ketegasan pimpinan yaitu pimpinan harus bertindak tegas apabila ada pegawai yang indiscipliner. Tindakan tegas pimpinan harus sesuai dengan aturan. Pimpinan yang tegas akan lebih disegani oleh pegawainya”.

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

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Informan I tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 sebagai berikut :

“Ya, pengawasan sangat penting untuk mengetahui adanya kedisiplinan kerja dari pegawai. Setiap pagi di kantor ini diadakan apel pagi. Apel pagi ini merupakan bukti kedisiplinan pegawai terhadap waktu. Waktu masuk jam kantor 07.30 dan pulang kantor jam 14.00. Dalam apel pagi ini pula ada absen. Siapa saja yang hadir dalam apel pagi ataupun yang tidak mengikuti apel pagi. Kemudian yang tidak mengikuti apel pagi hari ini akan diumumkan keesokan harinya. Kan yang tidak ikut hari ini apabila besok tidak masuk lagi akan merasa malu sendiri kan Mbak karena namanya disebutkan. Tapi saya pun juga sering tidak mengikuti apel pagi, itupun ada tugas dinas keluar, dipanggil Bu Bupati. Sayapun pamit pada anak buah saya. Dengan apel pagi ini juga untuk mengetahui kebersamaan pegawai, misalnya melalui seragam. Mana yang memakai seragam sesuai dengan aturan mana yang tidak”.

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

Informan III juga mengungkapkan hal yang serupa tanggal 19 April 2007 pukul 09.20 sebagai berikut :

“Penting sekali, Mbak. Dengan adanya pengawasan kita dapat mengetahui aspek disiplin dari pegawai. Apa yang kita perintahkan apakah dilaksanakan dengan baik atukah tidak. Apakah ada yang kurang dalam pelaksanaan tugasnya. Apabila kurang lengkap maka perlu kita benarkan. Kan pegawai berbeda-beda karakternya, ada yang langsung mematuhi apa yang kita suruh, ada yang *kosek-kosek* (tunggu-tunggu dulu), bahkan ada yang tidak mengerjakan sama sekali. Sebagai pimpinan kita tidak lepas begitu saja, kita perlu mengawasi terus bahkan yang diawasi tidak merasa diawasi”.

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

### **3. Hambatan-hambatan Pengawasan**

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

Dalam pelaksanaan pengawasan terutama mengenai kedisiplinan dari pegawai tidak akan lepas dari hambatan. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Kabupaten Karanganyar adalah sebagai berikut :

- a. Dari aspek pimpinan
  - 1) Budaya pekewuh/sungkan

Budaya pekewuh (Jawa) dalam bahasa Indonesia Sungkan bisa terjadi karena hubungan antara pimpinan dan pegawai sudah sangat dekat sehingga pimpinan merasa enggan untuk menegur apabila melakukan kesalahan. Teguran itu dilakukan sesekali meski ada berulang kali kesalahan kecil yang dilakukan. Hal ini banyak terjadi karena Kasi di kantor ini ada tiga wanita dan satu wanita kepala TU. Biasanya wanita meski tidak keseluruhan lebih banyak mengedepankan perasaan sehingga enggan untuk menegur pegawai yang melakukan kesalahan ataupun yang tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan III tanggal 19 April 2007 pukul 09.20 sebagai berikut :

“Hambatan dalam pengawasan tentu ada Mbak. Itu lho sungkan dalam bahasa daerah kita pekewuh. Karena hubungan antara pimpinan dan pegawai di seksi ini dekat sekali ya Mbak. Jadi kadangkala muncul rasa pekewuh untuk menegur. Nanti bisa-bisa marah, benci sama kita, yang mungkin lebih parah yaitu malas bekerja lagi. Tetapi itu tidak semuanya lah Mbak. Berbeda-beda untuk tiap pegawai. Ada yang gampang menerima saran, ada yang keras kepala. Tinggal pandai-pandainya kitalah Mbak bagaimana cara untuk menegur”.

Hal yang senada diungkapkan oleh Informan II tanggal 18 April 2007 (08.05) sebagai berikut :

“Hambatan atau kendala ya Mbak? ya ada. Biasanya kita pekewuh untuk menegur pegawai karena hubungan kita yang sudah dekat seperti keluarga sendiri”.

## 2) Terbatasnya waktu

Dalam melaksanakan pengawasan tentu dibutuhkan waktu yang tidak sedikit bahkan frekuensinya perlu dilakukan sesering mungkin untuk dapat mencegah munculnya hal-hal yang tidak diinginkan. Pimpinan memiliki tugas yang tidak sedikit bukan hanya mengawasi pegawainya saja namun banyak melaksanakan tugas keluar kantor bahkan keluar kota. Hal ini mengingat bahwa KIK adalah humasnya Kabupaten Karanganyar, sehingga sering pimpinan ikut mendampingi bupati untuk dinas keluar bahkan bisa sampai beberapa hari.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan I tanggal 19 April 2007 (10.15) sebagai berikut :

“Tugas saya sebagai kepala KIK ini banyak sekali Mbak, bukan hanya mengawasi pegawai saja. Kan pegawai secara keseluruhan diawasi oleh atasan langsungnya. Saya sering mendampingi Bupati dalam tugas kedinasan, bisa sampai keluar kota bahkan memerlukan waktu beberapa hari. Sehingga saya tidak bisa mengawasi keadaan kantor dari pagi sampai pulang. Bahkan sering tanpa pemberitahuan dahulu/mendadak. Pernah Mbak, Ibu (Bupati) itu panggil saya jam 06.00, pulanginya bisa sampai jam 2 pagi. Tetapi sebagai pimpinan, paginya saya tetap mengikuti apel pagi apabila tidak ada tugas keluar lagi. Meski kurang tidur juga Mbak, tapi itu saya laksanakan dengan senang hati. Ini wujud pengabdian”.

Hal yang senada mengenai keterbatasan waktu juga diungkapkan oleh Informan IV tanggal 21 April 2007 jam 09.35 sebagai berikut :

“Hambatannya mungkin waktu ya Mbak. Saya menyadari tugas seksi kehumasan memang identik dengan KIK padahal ada seksi lainnya. Setiap hari ada wartawan yang mencari informasi kesini, bahkan stasiun TV juga banyak yang datang. Misalnya TATV, Yogya TV, Metro TV. Saya sering menyertai pak Is tugas dinas keluar. Sedang tidak dinas keluarpun saya sering keluar kantor. Makanya saya tidak mengawasi terus-terusan pegawai. Kalau saya dinas keluar selesainya masih jam kerja, maka saya kembali ke kantor. Mengecek dan membicarakan apa yang harus dilakukan. Kalaupun sudah lewat jam kerja, saya persilahkan pegawai saya pulang”.

- 3) Belum adanya pemberian hukuman/*punishment* yang sesuai aturan.

Hukuman adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk mengatasi suatu sikap atau perilaku yang dianggap melanggar peraturan. Dapat diambil contoh yang diberikan hukuman adalah tindakan tidak disiplin/indisipliner. Contoh dari tindakan indisipliner yang dilakukan oleh pegawai KIK adalah terutama mengenai apel pagi. Setiap hari seluruh pegawai dan pimpinan KIK mengikuti apel pagi pada pukul 07.30. Setiap harinya juga dilakukan presensi pegawai. Siapa saja yang mengikuti apel, siapa yang terlambat apel, dan siapa saja yang tidak masuk dapat diketahui. Dengan apel pagi dapat diketahui aspek kedisiplinan waktu dari pegawai. Yang menjadi masalah yaitu tidak adanya hukuman dari tindakan indisipliner ini. Pegawai yang terlambat ataupun tidak masuk kerja tanpa ijin tidak ada hukuman. Kalau terlambat dianggap hal biasa, pegawai tidak ada ketakutan untuk terlambat lagi karena tidak ada sangsi atas keterlambatannya atau kealpaannya.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan I tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 yaitu “

“Kalau pegawai di sini melakukan kesalahan, hukumannya sesuai dengan PP No. 30 tahun 1980. Tapi sampai saat ini belum ada ya Mbak, yang sampai teguran lisan bahkan sampai penundaan gaji. Kalau tindak lanjut dari pegawai yang tidak apel pagi ya hanya

pertanyaan lisan saja. Ada apa Pak/Bu kok kemarin tidak ikut apel? Tidak ada hukuman sangsi bagi pegawai yang tidak ikut apel atau terlambat apel. Hanya budaya malu saja, jadi tidak ada hukuman pasti atas tindakan ini”.

Hal yang sama diungkapkan oleh Informan IV tanggal 21 April 2007 jam 09.35 yaitu :

“Betul Mbak. Di sini tidak ada hukuman dari pegawai yang terlambat atau tidak masuk kerja tanpa alasan. Ya hanya absen saja tiap hari. Jadi pegawai yang terlambat itu sudah biasa. Besok terlambat lagi juga gak papa. Kalaupun ada tindak lanjut atas kesalahan sesuai dengan PP No.30 tahun 1980. Sementara itu hukuman disiplin itu berlaku bila ada indisipliner yang sudah kelewatan. Sampai saat ini belum ada yang sampai dihukum sampai tahapan PP No.30 itu. Bagaimana caranya agar ada ketegasan terhadap pegawai yang terlambat apel atau tidak masuk kerja tanpa alasan tepat”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa adanya pengawasan terutama dalam aspek kedisiplinan pegawai mengenai kehadiran apel pagi belum sepenuhnya dikatakan tegas. Ketidakhadiran dalam apel pagi dianggap hal biasa, sehingga pegawai bisa dengan santainya untuk tidak hadir dalam apel pagi dalam kesehariannya. Sangsi yang diberikan belum ada hanya pertanyaan lisan dari pimpinan saja. Belum adanya patokan/ukuran yang jelas untuk menentukan jenis hukuman untuk suatu kesalahan.

b. Dari aspek pegawai yaitu perbedaan karakter pegawai

Manusia diciptakan dengan berbagai perbedaan satu sama lain. Salah satu perbedaan yang ada adalah karakter. Tak terkecuali dengan pegawai. Ada yang pemarah, pemaaf, banyak bicara, pendiam, dan karakter lainnya. Pegawaipun ada yang mau menerima masukan dan saran dari orang lain bahkan ada yang keras kepala tidak mau menerima pendapat orang lain. Bahkan ada yang sifatnya disiplin dan tidak disiplin.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan II tanggal 18 April 2007 pukul 08.05 sebagai berikut :

“Hambatan yang saya rasakan adalah karakter pegawai Mbak. Orang kan memiliki macam-macam karakter. Jadi bagaimana pintar-pintarnya saya memberi perhatian dan teguran. Model pendekatan apa yang cocok untuk memberi pengarahan”.

Hal yang senada juga diungkapkan oleh Informan III tanggal 19 April 2007 jam 09.30 sebagai berikut :

“Pegawai di tiap bagian memiliki karakter yang berbeda. Ada yang keras ada yang lunak. Ada yang mudah untuk diarahkan ada yang sulit. Ada yang banyak bicara ada yang cenderung pendiam dalam bekerja. Nah, dengan adanya perbedaan karakter ini tentunya akan membawa kesulitan dalam pengawasan kita Mbak. Tinggal bagaimana kita mampu menempatkan diri dalam posisi mereka aja. Bagaimanapun cara pendekatannya demi selesainya pekerjaan dengan baik”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perbedaan karakter dari pegawai menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pengawasan.

c. Perbedaan lokasi kantor

Idealnya sebuah kantor berada dalam satu kompleks bukan terpisah-pisah di beberapa tempat. Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar terbagi menjadi tiga lokasi. Di jalan Lawu Kompleks Perkantoran Cangakan, barat rumah dinas Bupati Karanganyar serta di timur AKPER 17 (ex. RSUD Kartini).

Seperti yang diungkapkan oleh informan I tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 sebagai berikut :

“Berbeda-beda lokasi dalam KIK itu merupakan masalah tetapi itu saya anggap sebagai tantangan. Bagaimana dengan lokasi berbeda tetap bisa melakukan tugas dengan baik. Kan ada telepon, ada rapat koordinasi tiap minggu serta rapat bimbingan. Yah, meskipun tagihan telepon besar Mbak, tapi itu tidak menjadi masalah untuk berkoordinasi. Kami sudah mengusulkan ke pemkab untuk penambahan lokal ruang sehingga kantor ini bisa dijadikan satu. Tapi itu butuh waktu lama dan dana tidak sedikit, Jadi kami hanya bisa menunggu dana itu keluar Mbak. Untuk sementara ini tetap berjalan dengan tiga lokasi yang berbeda”.

Dari berbagai data di atas dapat dijelaskan bahwa hambatan dalam kegiatan pengawasan oleh pimpinan, dapat dilihat dari tiga sudut

pandang yaitu pimpinan (budaya pekeuh, terbatasnya waktu dan hukuman/*punishment*), pegawai (perbedaan karakter) serta lokasi kantor yang berbeda.

#### **4. Upaya Mengatasi Hambatan**

Suatu masalah yang dihadapi perlu untuk dicari suatu upaya untuk mengatasinya. Demikian pula dengan hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar. Upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut antara lain :

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

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

Sebagaimana diungkapkan oleh Informan I tanggal 17 April 2007 jam 10.15 sebagai berikut :

“Untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan tadi ya Mbak, sebagai pimpinan saya bersikap tegas pada setiap pegawai. Sebisa mungkin saya menghilangkan pekeuh, kan kalau tidak ditegur malah akibatnya bisa fatal. Jadi kalau ada pegawai saya melakukan kesalahan saya langsung menegur sehingga nantinya tidak terulang lagi kesalahan yang sama”.

Hal yang serupa dikatakan oleh informan VI tanggal 24 April 2007 pukul 11.20 sebagai berikut :

“Upaya untuk mengatasi hambatan tadi ya Mbak. Begini, meski saya seorang wanita saya harus bersikap tegas malah cenderung cerewet Mbak. Gak papa Mbak, sebagai seorang wanita kita harus menunjukkan pada kaum pria bahwa wanitapun bisa memimpin. Tetapi kita tidak bisa menyalahi kodrat kalau kita dipimpin oleh seorang laki-laki. Seorang suami memimpin istrinya. Sikap cerewet itu demi kebaikan dalam tugas, tapi tidak cerewet dalam keseharian kok Mbak”.

- b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.

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

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Informan I tanggal 17 April 2007 pukul 10.15 sebagai berikut :

“Pimpinan harus bisa menjadi teladan Mbak. Saya selalu berusaha untuk menjadi teladan bagi anak buah saya. Dapat saya contohkan pertama, apel pagi. Saya jam 07.15 paling terlambat 07.20 sudah berada di halaman kantor ini. Walau saya tidak menjadi Pembina apel pagi sekalipun. Silahkan Mbak cek sendiri tiap pagi di sini. Kan Pembina apel selalu digilir Mbak. Jadi saya bisa melihat langsung mana pegawai saya yang tepat waktu dan terlambat. Contoh kedua, bersih-bersih. Setiap hari saat masuk ruang kerja, saya *nyulak-nyulak* (memakai kemoceng) untuk membersihkan meja sendiri. Kan risih tho Mbak, meja kotor. Walau saya kepala kantor saya bisa membersihkan ruangan sendiri meski hanya sulak-sulak saja”.

Perkataan dari Informan I diyakini benar oleh Informan X tanggal 2 Mei 2007 pukul 09.40 sebagai berikut :

“Pimpinan saya selalu memberikan teladan bagi para pegawainya Mbak. Beliau tidak pernah terlambat apel pagi. Selalu hadir dalam apel pagi, kadang juga tidak hadir itupun karena tugas dinas. Yang saya lihat tiap hari dari beliau itu Mbak, selalu membersihkan meja memakai sulak di ruang kerjanya. Saya jadi malu Mbak, kalau tidak membersihkan meja sendiri. Beliau itu teladan yang baik”.

- c. Pimpinan meluangkan waktu khusus untuk mengawasi pegawai.

Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh pimpinan dalam mengawasi pegawainya dikarenakan kesibukannya dalam tugas

kedinasan. Misalnya tugas dinas keluar kantor yang tidak dapat diwakilkan, mendampingi kepala kantor tugas dinas, sampai mendampingi kepala daerah. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan *breffing* secara rutin setiap minggu bukan hanya untuk acara-acara tertentu saja, serta diadakannya rapat bimbingan setiap bulannya. Kegiatan ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atas hasil kerja yang dilaksanakan serta dapat dilakukan perbaikan jika ada kekeliruan.

Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Informan VI tanggal 24 April 2007 jam 11.20 sebagai berikut :

“Untuk mengatasi masalah waktu Mbak, saya harus meluangkan waktu meski sedikit namun tetap efektif. Sesibuk apapun yang saya lakukan saya tetap bertanggung jawab atas hasil kerja pegawai. Dalam melakukan pengawasan ini saya memberikan nasehat atau bimbingan sehingga dapat bekerja dengan baik tanpa harus saya awasi terus menerus. Biasanya saya melakukan *breffing* seminggu sekali dengan pegawai saya. Sayapun mengikuti breffing dengan kepala kantor tiap minggunya meskipun harus mondar-mandir ngetan ngulon Mbak. Tapi itu kan demi tanggung jawab kita sebagai kasi”.

Hal yang senada dikemukakan oleh Informan IX tanggal 30 April 2007 jam 08.20 sebagai berikut :

“Pimpinan haruslah meluangkan waktunya untuk berada di kantor dan juga melakukan *breffing* rutin. Dengan adanya *breffing* tersebut, pegawai akan dapat menyampaikan apa saja kesulitannya dalam melakukan pekerjaan sehingga pimpinan dapat mengevaluasi serta mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut. Dengan adanya *breffing* itu dapat menghindari *misscommunication* antara pimpinan dan pegawainya serta adanya pembagian kerja/*job discription* yang jelas”.

- d. Pimpinan memberikan penghargaan/*rewards* dan hukuman/*punishment* kepada pegawai.

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

pimpinan atas hasil kerja pegawai. Dengan adanya bentuk penghargaan tersebut dapat meningkatkan kecintaan pegawai terhadap kantornya.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan III tanggal 19 April 2007 jam 09.20 sebagai berikut :

“Tugas di seksi ini yang banyak menyita waktu adalah membuat naskah Bupati Mbak. Setiap hari bisa sampai enam atau tujuh sambutan yang mesti kami buat. Apalagi hari Rabu yang harus memakai bahasa Jawa, agak menemui kesulitan juga. Nah, dari hasil membuat sambutan itu, selanjutnya diserahkan Bupati. Kalau sambutan yang kami buat bagus, Ibu (Bupati) selalu memuji hasil kerja kami. Lalu saya sebagai kasi memberitahukan pada pegawai saya yang membuat sambutan. Misalnya dengan berkata, eh Pak/Bu sambutannya tadi dipuji Ibu (Bupati) lho. Yang membuat sambutan kan merasa hasil kerjanya dihargai kan Mbak”.

Hal yang sama diungkapkan oleh Informan IV tanggal 21 April 2007 jam 09.35 sebagai berikut :

“Kalau anak buah atau pegawai saya melakukan pekerjaannya dengan hasil memuaskan, saya sering memberikan penghargaan padanya. Misalnya dengan gerakan tangan dengan merangkul atau acungan jempol kepada pegawai tersebut. Pegawai itu akan lebih terpacu untuk bekerja dengan baik bahkan lebih baik lagi”.

Kedua pendapat tersebut dibenarkan oleh Informan VII tanggal 26 April 2007 jam 10.25 sebagai berikut :

“Benar Mbak, disini ada bentuk penghargaan yang diberikan pimpinan kepada pegawai. Tidak hanya ucapan terima kasih dan gerakan tangan atau badan saja Mbak. Pernah saya diajak makan oleh atasan. Seneng banget hati ini kan Mbak. Kita sebagai pegawai kecil diajak duduk bersama untuk makan bersama dibayarin juga. Kita merasa diperhatikan sekali. Walau cuma makan bersama dengan lauk sederhana sekalipun.”

Sementara itu hukuman/*punishment* diberikan kepada pegawai yang melakukan suatu tindakan yang melanggar peraturan yang telah dibuat. Tindakan yang melanggar peraturan kedisiplinan disebut tindakan indisipliner. Salah satu tindakan yang indisipliner di KIK adalah terlambat apel pagi, tidak masuk kerja tanpa alasan/keterangan. Pegawai yang terlambat mengikuti apel pagi ataupun alpa, sebelumnya hanya dicatat terlambat atau TK (Tanpa keterangan) saja tanpa adanya hukuman

yang diberikan. Pimpinan hanya menegur, menanyakan alasan mengapa terlambat, mengapa tidak masuk kerja. Pimpinan perlu menerapkan hukuman atas tindakan yang indisipliner ini.

Seperti yang diungkapkan Informan IX tanggal 1 Mei 2007 jam 08.20 sebagai berikut :

“Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi tindakan yang tidak disiplin dari pegawai, dapat dilakukan dengan memberikan hukuman/sangsi. Walaupun hanya kesalahan kecil seperti terlambat apel. Karena apel pagi dapat melatih kedisiplinan pegawai dari aspek waktu. Dengan pegawai disiplin tentu tidak akan ada lagi hukuman atas tindakan yang tidak disiplin”.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Informan X tanggal 2 Mei 2007 jam 09.40 sebagai berikut :

“Iya, Mbak perlu adanya hukuman atas pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan yang jelas atau bolos. Kan jadinya bisa kapok bolos, kasihan temannya yang kerja keras sementara dia enak-enakan tidak mengerjakan apa-apa. Ada plotnya, jelas begitu hukumannya. Jika dia melakukan kesalahan A hukumannya A, salah B hukumannya B dan seterusnya gitu. Jadi sama rata”.

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

- e. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari tiap pegawainya.

Perbedaan karakter dari pegawai antara lain karakter pendiam dan banyak bicara, mudah diatur dan susah diatur, disiplin dan tidak disiplin dan sebagainya. Perbedaan karakter ini menjadi masalah apabila ada karakter yang dapat mengganggu aktivitas kerja organisasi/instansi. Misalnya indisipliner. Ada pegawai yang selalu tertib mengikuti apel pagi, ada yang sering terlambat bahkan tidak masuk kerja tanpa alasan atau keterangan. Tindakan indisipliner ini perlu ditangani dengan serius agar tidak mengganggu kelancaran tugas.

Penanganan dari tindakan indisipliner tentu bukanlah hal yang mudah. Perlu dilakukan pendekatan kepada tiap pegawai dengan bentuk yang sesuai. Pendekatan tersebut dilakukan sesuai dengan karakter yang dimiliki tiap pegawai. Misalnya pegawai yang berkarakter pemaarah tentu tidak tepat apabila mengarahkan dengan cara kekerasan. Akan lebih baik dengan metode halus agar tidak mudah tersinggung. Berbeda dengan pegawai yang berkarakter pendiam. Pendekatan dapat dilakukan dengan berbicara *heart to heart* (hati ke hati), mungkin ada masalah keluarga atau pribadi sehingga mengganggu aktivitas kerjanya terutama kedisiplinannya. Tentu tidak akan bijaksana apabila pimpinan bertindak sewenang-wenang menghukum pegawainya tanpa tahu alasannya.

Seperti yang diungkapkan oleh Informan II tanggal 18 April 2007 jam 08.15 sebagai berikut : “Karena perbedaan karakter pegawai tersebut, kami sebagai pimpinan perlu memahami betul karakternya. Pegawai A itu karakternya apa, si B bagaimana dan seterusnya”.

Informan III tanggal 19 April 2007 jam 09.20 menyampaikan hal yang serupa sebagai berikut :

“Kalau masalah perbedaan karakter ini dapat ditangani dengan mengetahui perbedaannya itu sendiri. Manakah karakter yang akan membawa keuntungan atau membawa kerugian bagi kantor ini. Kalau karakternya membawa untung tentu tidak menjadi masalah namun yang cenderung negatif perlu ditangani khusus. Misalnya sikap tidak disiplin. Tindakan apa yang cocok untuk memberikan pendekatan bagi pegawainya”.

- f. Pihak KIK mendesak Pemkab Karanganyar untuk segera merealisasikan penyatuan lokasi

Mengenai hambatan perbedaan lokasi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, pihak KIK mendesak kepada pemerintah dalam hal ini Pemkab Karanganyar (Bupati dan DPRD)

untuk segera merealisasikannya. Antara Kantor di Komplek Perkantoran Cangkanan, bekas kantor Penerangan dan barat AKPER 17 menjadi satu.

Seperti yang disampaikan oleh Informan I tanggal 17 April 2007 jam 10.15 sebagai berikut :

“Mengenai lokasi kantor yang terpisah ini, kami mengajukan usulan kepada Pemkab untuk segera merealisasikannya, Mbak. Kami mengajukan proposal kepada Pemkab, karena tidak mungkin penambahan lokal ruangan ditanggung KIK sendiri butuh bantuan dari Pemkab. Butuh dana yang tidak sedikit dan waktu yang cukup lama”.

Dari data di atas dapat dijelaskan bahwa upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan adalah dengan sikap tegas dan teladan pimpinan, pimpinanpun meluangkan waktunya untuk mengawasi pegawai, memberikan penghargaan/*reward* dan hukuman/*punishment* kepada pegawai, pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter serta pihak KIK mendesak kepada Pemkab Karanganyar untuk segera merealisasi penyatuan lokasi kantor.

### **C. Temuan Studi Yang Dihubungkan Dengan Kajian Teori**

Dalam sub bab ini, peneliti menganalisis data yang berhasil dikumpulkan di lapangan sesuai dengan rumusan masalah yang selanjutnya dikaitkan dengan teori-teori yang ada yaitu tentang peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

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

Oleh karena itu perlu diterapkan pengawasan yang baik yaitu pengawasan yang dilakukan untuk membimbing bukan untuk menghakimi pegawai bahkan sampai melukai perasaan dari pegawai. Dalam melaksanakan pengawasan di kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar tersebut ditemui permasalahan yaitu apakah pengawasan yang dilakukan dapat meningkatkan kedisiplinan dari pegawai. Maka pihak Kantor Informasi dan Komunikasi selalu berusaha untuk mengatasi hambatan tersebut dengan berbagai cara agar kedisiplinan kerja dari pegawai dapat meningkat.

Berikut ini disajikan temuan studi yang dihubungkan dengan teori yang terdiri dari : Peranan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, hambatan yang dihadapi dalam pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, serta cara untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan sebagai berikut :

#### 1. Pelaksanaan Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar dilakukan oleh kepala kantor/pimpinan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar. Kemudian para kasilah yang bersentuhan langsung dengan pegawai. Pengawasan yang dilakukan di kantor ini sebagai instansi pemerintah adalah pengawasan melekat, pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.

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

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

- a. Pengawasan langsung (*Direct Control*)  
Adalah pengawasan yang dilaksanakan sendiri oleh atasan langsung, tanpa perantara.
- b. Pengawasan tidak langsung (*Indirect Control*)  
Adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan perantaraan sesuatu alat yang berwujud laporan, baik laporan lisan maupun tertulis.

Kemudian mengenai pelaksanaan dari pengawasan, pengawasan di kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar dilakukan oleh pimpinan dan aparat pengawas di Kabupaten yaitu Bawasda, BKD. Hal ini sesuai dengan pendapat Maringan M. Simbolon (2004 : 62) membagi pengawasan, yaitu :

- a. Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*)  
Pengawasan dari dalam berarti pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri. Pengawasan di kantor ini dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai yang ada di bawahnya. Kepala kantor mengawasi kepala seksi, kemudian kepala seksi mengawasi sejumlah pegawai yang di unit kerjanya.
- b. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*)  
Pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi. Pengawasan ini terdiri dari pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat. Pengawasan fungsional dilakukan oleh Bawasda, BKD. Sedangkan pengawasan oleh masyarakat adalah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat misal melalui acara di radio dan televisi maupun melalui surat kabar.

Pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar di atas juga sesuai dengan pendapat Hadari Nawawi (1994 : 24) yaitu :

- a. Pengawasan fungsional
- b. Pengawasan politik
- c. Pengawasan yang dilakukan BPK

- d. Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya
- e. Pengawasan melekat

Mengenai pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pengawasan fungsional

Pengawasan dilakukan oleh Bawasda, BKD, BAPPEDA.

- b. Pengawasan yang dilakukan oleh mass media, ORMAS, individu dan anggota masyarakat lainnya.

Pengawasan yang dilakukan oleh media massa (Solo Pos, Suara Merdeka, TaTv dll. Pengawasan juga dilakukan oleh masyarakat sebagai individu atau kelompok.

- c. Pengawasan melekat

Pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung dari tiap pegawai. Kepala Kantor mengawasi para Kasi, sedangkan Kasi mengawasi pegawai yang ada di seksinya.

Kemudian mengenai waktu pelaksanaan pengawasan yang dilakukan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar yaitu :

- a. Pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dimulai.

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

- b. Pengawasan yang dilakukan selama kegiatan sedang dilakukan.

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

c. Pengawasan yang dilakukan sesudah kegiatan dilakukan.

Pengawasan ini dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan hasil yang diperoleh selama pelaksanaan kegiatan. Apakah menunjukkan hasil yang baik ataukah kurang baik. Hasil yang baik tentu akan diusahakan menuju ke arah yang lebih baik. Apabila hasilnya kurang baik, maka perlu diketahui hal-hal apa yang menghambat kemudian dipikirkan jalan keluar untuk mengatasinya.

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

a. Pengawasan pendahuluan

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

b. Pengawasan concurrent

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

c. Pengawasan umpan balik

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

2. Peranan Pengawasan

Sebagaimana yang dipaparkan dalam Bab II bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan yang berada dalam tanggungjawabnya berada dalam keadaan yang sesuai

dengan rencana ataukah tidak. Bila tidak sesuai dengan rencana maka perlu dilakukan tindakan tertentu untuk menanganinya. Bila telah sesuai dengan rencana maka perlu perhatian untuk peningkatan kualitas hasil dalam mencapai tujuan organisasi. Pengawasan bukan mencari siapa yang salah namun apa yang salah dan bagaimana membetulkannya.

Ada beberapa pendapat yang mengungkapkan tentang pentingnya pengawasan, antara lain Djati Julitriarsa dan John Suprihanto (1998 : 101) bahwa :

“Apabila pengawasan tidak dilakukan, kemungkinan kesalahan-kesalahan akan terus berlangsung dan semakin membengkak. Sehingga tiba-tiba kesalahan tersebut sudah sangat berat dan sulit diatasi. Dengan demikian bukan hanya tujuan yang tidak tercapai, namun kemungkinan dapat menimbulkan kerugian yang cukup besar”.

Winardi (2002 : 379) juga mengemukakan perlunya pengawasan sebagai berikut :

“Adalah wajar apabila terdapat adanya kekeliruan tertentu, kegagalan-kegagalan dan petunjuk-petunjuk yang tidak efektif sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan daripada tujuan yang ingin dicapai”.

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

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

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

- a. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan.

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

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

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

Dari hasil wawancara dengan para informan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar, secara keseluruhan berpendapat bahwa pengawasan itu memang sangat penting untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.

Berdasarkan teori yang telah disebutkan di atas maka peranan pengawasan yang ada di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar dapat disimpulkan yaitu :

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

Mengenai peranan pengawasan tersebut di atas akan dijelaskan sebagai berikut :

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

Dengan adanya pengawasan akan lebih mudah untuk mencegah adanya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Maka akan lebih mudah usaha untuk mengatasinya atau memperbaikinya. Dengan lebih mudahnya untuk dilakukan tindakan perbaikan maka diharapkan kesalahan yang sama tidak terulang lagi.

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

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

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

- c. Untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang terjadi.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas biasa terjadi. Ada yang diakibatkan faktor manusia ataupun non manusia. Kesalahan tersebut kadang berupa kesalahan kecil tetapi juga bersifat besar. Apabila kesalahan-kesalahan

tersebut baik yang kecil ataupun besar tidak tertangani dengan baik dikhawatirkan akan mengganggu dalam pencapaian tujuan.

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

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

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

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

3. Hambatan dalam pelaksanaan pengawasan

Dalam melaksanakan suatu aktivitas tentunya tidak akan pernah terlepas dari munculnya kendala atau hambatan baik yang bersifat kecil maupun besar. Tanpa terkecuali dengan pelaksanaan pengawasan. Dalam

Bab II, Muchsan (2000 : 42) mengungkapkan tidak bermanfaatnya pengawasan melekat dapat terjadi karena :

- a. Melemahnya pengawasan oleh atasan langsung  
Hal ini dapat terjadi karena :
  - 1) Pimpinan tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang cukup, baik dari segi manajerial maupun *technical skill*.
  - 2) Kelemahan mental pimpinan, sehingga tidak mungkin memiliki kepemimpinan yang tangguh, yaitu Ing Ngarso Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani.
  - 3) Adanya budaya pakewuh, yang mengakibatkan pimpinan tidak sampai hati menegur apalagi menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya yang melakukan kesalahan.
  - 4) Nepotisme sistem, yang mengakibatkan obyektivitas pengawasan sulit terwujud, karena pihak yang diawasi dan yang mengawasi masih terikat ikatan yang kuat yang sangat kuat
- b. Melemahnya sistem pengendalian manajemen  
Hal ini dapat terjadi apabila :
  - 1) Mutu atau kualitas pengendalian manajemen kurang baik.
  - 2) Kesungguhan dan kualitas kerja para pegawai kurang baik, misalnya banyaknya pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.

Demikian pula yang dialami oleh Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar dalam melaksanakan pengawasan. Dalam pelaksanaannya juga menemui hambatan-hambatan. Adapun hambatan-hambatan tersebut antara lain :

- a. Dari aspek pimpinan
  - 1) Budaya pekewuh/sungkan

Budaya pekewuh (Jawa) dalam bahasa Indonesia sungkan bisa terjadi karena hubungan antara pimpinan dan pegawai sudah sangat dekat. Pimpinan merasa enggan untuk menegur apabila pegawai melakukan kesalahan. Teguran itu dilakukan sesekali meski ada berulang kali kesalahan kecil yang dilakukan.

Pekewuh ini biasanya berkembang di kalangan wanita apalagi di Kantor Informasi dan Komunikasi para pimpinan/kasinya lebih banyak wanita. Dari empat kasi dan satu sub bidang terdapat empat pimpinan yang wanita. Seperti yang dikatakan banyak orang bahwa wanita lebih halus dan sering

menggunakan perasaannya dalam mengerjakan sesuatu sehingga muncul rasa enggan untuk menegur pegawai yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Namun tentunya tidak semua pimpinan wanita berlaku demikian.

2) Terbatasnya waktu

Dalam melaksanakan pengawasan tentu dibutuhkan waktu yang tidak sedikit bahkan frekuensinya perlu dilakukan sesering mungkin untuk dapat mencegah munculnya hal-hal yang tidak diinginkan. Namun dari sisi pimpinan, beliau memiliki tugas yang tidak sedikit bukan hanya mengawasi pegawainya saja namun banyak melaksanakan tugas keluar kantor bahkan keluar kota. Hal ini mengingat bahwa KIK adalah humasnya Kabupaten Karanganyar, sehingga sering pimpinan ikut mendampingi Bupati untuk dinas keluar bisa sampai beberapa hari.

3) Belum adanya pemberian hukuman/*punishment* yang sesuai aturan.

Hukuman merupakan usaha untuk mengatasi suatu tindakan yang dianggap melanggar aturan. Dalam hal ini khusus mengenai kedisiplinan mengikuti apel pagi. Setiap hari seluruh pegawai dan pimpinan KIK mengikuti apel pagi pada pukul 07.30. Setiap harinya juga dilakukan presensi pegawai. Siapa saja yang mengikuti apel, siapa yang terlambat apel, dan siapa saja yang tidak masuk dapat diketahui. Dengan apel pagi dapat diketahui aspek kedisiplinan waktu dari pegawai. Yang menjadi masalah yaitu tidak adanya hukuman dari tindakan indiscipliner ini. Pegawai yang terlambat ataupun tidak masuk kerja tanpa ijin tidak ada tindak lanjut. Kalau terlambat dianggap hal biasa, pegawai tidak ada ketakutan untuk terlambat lagi karena tidak ada sangsi atas keterlambatannya atau kealpaannya. Pegawai dapat dengan bebasnya terlambat apel pagi untuk kesempatan berikutnya karena tidak ada sangsi yang langsung mengenai dirinya. Kantor ini tidak

menerapkan sangsi intern untuk menghukum pegawai yang tidak disiplin contohnya tidak mengikuti apel pagi.

Kalaupun ada sangsi yang diberlakukan itupun hanya mengikuti PP No. 30 tahun 1980. Namun dalam PP ini tidak terdapat perincian yang jelas untuk menentukan kesalahan yang bagaimana masing-masing jenis hukuman disiplin dijatuhkan. Dengan demikian akan membuka peluang terjadinya hukuman disiplin yang berbeda-beda terhadap jenis kesalahan yang sama. Hal ini dapat terjadi karena tidak adanya patokan yang jelas untuk menentukan jenis hukuman terhadap suatu kesalahan.

Sedangkan di kantor KIK belum pernah sekalipun menegur pegawai yang melakukan tindakan indisipliner sampai dengan teguran secara lisan dari kepala kantor bahkan teguran tertulis. Karena penanganan tindakan indisipliner dari pegawai bisa ditangani oleh atasan dalam hal ini Kasi dari tiap-tiap seksi.

b. Dari aspek pegawai yaitu perbedaan karakter

Manusia diciptakan dengan berbagai perbedaan satu sama lain. Salah satu perbedaan yang ada adalah karakter. Pegawai tetaplah seorang manusia yang tidak terlepas dari perbedaan karakter satu sama lain. Ada yang pemaarah, pemaaf, banyak bicara, pendiam. Pegawaipun ada yang mau menerima masukan dan saran dari orang lain bahkan ada yang keras kepala tidak mau menerima pendapat orang lain. Bahkan ada yang sifatnya disiplin dan tidak disiplin. Maka pimpinan akan mengalami kesulitan dalam melakukan pengawasan yang sesuai dengan tiap karakter pegawai. Bentuk teguran seperti apakah yang nantinya sesuai dengan karakter pegawai yang menjadi anak buahnya.

c. Perbedaan lokasi kantor

Idealnya sebuah kantor berada dalam satu kompleks bukan terpisah-pisah di beberapa tempat. Namun Kantor Informasi dan

Komunikasi Kabupaten Karanganyar terbagi menjadi tiga lokasi. Di jalan Lawu Kompleks Perkantoran Cangkalan, barat rumah dinas Bupati Karanganyar serta di timur AKPER 17 (ex. RSUD Kartini). Dengan perbedaan lokasi ini mengakibatkan kesulitan dalam koordinasi antar seksi serta kesulitan untuk mengawasi secara langsung dari seksi yang terpisah dengan kantor utama. Koordinasi dilakukan melalui telepon meskipun di sisi lain mengakibatkan tagihan rekening telepon yang cukup banyak.

Dari berbagai data di atas dapat dijelaskan bahwa hambatan dalam kegiatan pengawasan oleh pimpinan, dapat dilihat dari tiga sudut pandang yaitu pimpinan (budaya pekeuh, terbatasnya waktu dan belum adanya pemberian hukuman/*punishment*) yang sesuai aturan, pegawai (perbedaan karakter) serta lokasi kantor yang berbeda.

#### 4. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan

Sebagaimana yang diungkapkan dalam Bab II, Sujamto (1989 : 36) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas pengawasan melekat maka harus meningkatkan efektivitas Pengawasan Atasan Langsung (PAL) dan Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen (SPM). Ada dua cara yang perlu dilakukan yaitu :

##### a. Faktor intern yaitu kualitas pimpinan atau manajer

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

##### b. Faktor ekstern

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

Dengan adanya hambatan-hambatan tersebut di atas, maka harus dicari cara penyelesaiannya. Berikut ini adalah cara-cara untuk

mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar yaitu :

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

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

- b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.

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

- c. Pimpinan meluangkan waktu khusus untuk mengawasi pegawai.

Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh pimpinan dalam mengawasi pegawainya dikarenakan kesibukannya dalam tugas kedinasan. Misalnya tugas dinas keluar kantor yang tidak dapat diwakilkan, mendampingi kepala kantor tugas dinas, sampai mendampingi kepala daerah. Keterbatasan waktu ini dapat diatasi dengan mengadakan *briefing* secara rutin setiap minggu bukan hanya

untuk acara-acara tertentu saja, serta diadakannya rapat bimbingan setiap bulannya. Kegiatan ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atas hasil kerja yang dilaksanakan serta dapat dilakukan perbaikan jika ada kekeliruan.

- d. Pimpinan memberikan *rewards*/penghargaan dan *punishment*/hukuman kepada pegawai.

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

Bentuk *punishment*/hukuman merupakan bentuk sangsi atas tindakan yang dianggap melanggar peraturan yang ada. Hukuman tersebut diberikan atas tindakan indisipliner yang dilakukan pegawai. Dengan adanya hukuman ini dapat memberikan pelajaran tentang kedisiplinan kepada pegawai.

- e. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter pegawai.

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

keluhan atau masalahnya apabila tidak ditanya. Tentu tidak akan bijaksana apabila pimpinan bertindak sewenang-wenang menghukum pegawainya tanpa tahu alasannya.

- f. KIK mendesak Pemkab Karanganyar untuk segera merealisasikan penyatuan lokasi kantor.

Perbedaan lokasi kantor KIK Karanganyar ini membawa hambatan dalam pengawasan. Setiap seksi yang ada tidak dapat berdiri sendiri, setiap seksi saling berhubungan satu sama lain. Sehingga lokasi kantor yang sama akan mempermudah dalam melakukan koordinasi dan terutama pengawasan terhadap pegawai akan lebih mudah dilakukan. Oleh karena itu pihak KIK Karanganyar perlu mendesak Pemkab Karanganyar (Bupati dan DPRD) untuk segera memberikan kejelasan dan bantuan untuk mempersatukan lokasi kantor yang berlainan.

Dari data-data di atas dapat dijelaskan bahwa upaya untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengawasan adalah dengan sikap tegas pimpinan, teladan pimpinan, pimpinanpun meluangkan waktu khusus untuk mengawasi pegawai, memberikan penghargaan/*reward* dan hukuman/*punishment* kepada pegawai, mengetahui dan memahami karakter dari tiap pegawai serta pihak KIK mendesak Pemkab Karanganyar (Bupati dan DPRD) untuk segera memberikan persetujuan penyatuan lokasi KIK Karanganyar.

## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

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

1. Pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah :

a. Pengawasan dilakukan oleh Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

Kepala Kantor bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pengawasan. Kepala Kantor melakukan pengawasan terhadap para Kasi. Sedangkan Kasi mengawasi seluruh pegawai yang berada dalam lingkup seksinya. Kasi-Kasi tersebut bertanggung jawab kepada Kepala Kantor.

b. Pengawasan yang diterapkan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.

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

Dikatakan melekat karena kegiatan pengawasan ini tidak dapat dipisahkan dari fungsi pimpinan yang harus mengawasi semua anak buahnya. Salah satu jalur/cara dalam pengawasan melekat adalah berupa tindakan atau usaha untuk mengawasi dan mengendalikan anak buah secara langsung, yang harus dilakukan sendiri oleh pimpinan. Tindakan inilah yang disebut pengawasan atasan langsung.

Pengawasan fungsional adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat pengawas. Di Tingkat Kabupaten khususnya Daerah Tingkat II Karanganyar yang melakukan pengawasan fungsional adalah

Bawasda (Badan Pengawasan Daerah), BKD (Badan Kepegawaian Daerah). Aparat pengawas tersebut bertanggung jawab terhadap Bupati.

Sedangkan pengawasan oleh masyarakat ini dilakukan baik secara perorangan maupun dalam bentuk kelompok.

2) Pengawasan secara langsung dan tidak langsung.

Pengawasan secara langsung adalah pengawasan yang dilakukan di tempat pelaksanaan kegiatan. Sedangkan pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan tidak melihat langsung pelaksanaan suatu kegiatan namun dilakukan dengan laporan maupun lewat saluran komunikasi.

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

Pengawasan ini dilakukan semenjak awal sampai proses akhir kegiatan, dilakukan secara terus menerus untuk menjamin pelaksanaan kegiatan sesuai rencana.

2. Peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah :

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

3. Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah sebagai berikut :

- a. Dari aspek pimpinan
  - 1) Budaya pekewuh/sungkan

- 2) Terbatasnya waktu
  - 3) Belum adanya hukuman/*punishment*
  - b. Dari aspek pegawai yaitu perbedaan karakter pegawai
  - c. Perbedaan lokasi kantor
4. Upaya untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar adalah sebagai berikut :
- a. Pimpinan bersikap tegas terhadap pegawai tanpa membedakan satu sama lain.
  - b. Pimpinan memberikan keteladanan yang baik kepada pegawai.
  - c. Pimpinan meluangkan waktu khusus untuk mengawasi pegawai.
  - d. Pimpinan memberikan penghargaan/*rewards* dan hukuman/*punishment* kepada pegawai.
  - e. Pimpinan mengetahui dan memahami perbedaan karakter dari tiap pegawainya.
  - f. Pihak KIK mendesak Pemkab Karanganyar untuk segera merealisasikan penyatuan lokasi.

### **B. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas maka selanjutnya dikemukakan implikasi hasil penelitian. Implikasi hasil penelitian ini dapat berupa dampak teoritis terhadap usaha pengembangan ilmu pengetahuan atau penelitian dan penerapannya secara praktis dalam pemecahan masalah penelitian. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa pada dasarnya pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar terhadap pegawainya cukup baik meskipun masih ada hambatan yang ditemui dalam pelaksanaannya. Maka hasil penelitian ini dapat membawa pengaruh positif bagi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar untuk lebih mengoptimalkan dan meningkatkan pelaksanaan pengawasan terhadap pegawainya.

2. Hasil penelitian ini dapat memberikan pengaruh positif bagi pengembangan teori mengenai pengawasan dan manajemen sumber daya manusia.

### **C. Saran**

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

1. Bagi Kepala Kantor dan Kepala Seksi Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar
  - a. Sebaiknya pihak pimpinan perlu memanfaatkan waktu/kesempatan khusus yang tersedia untuk melakukan bimbingan kepada pegawai. Contohnya olahraga bersama, kerja bakti.
  - b. Sebaiknya pimpinan memiliki form khusus untuk membantu dalam menilai pegawainya. Form ini digunakan untuk mencatat tentang tindakan disiplin dan indisciplin pegawai. Apabila melakukan tindakan positif diberikan tanda positif demikian pula sebaliknya apabila melakukan tindakan negatif (misalnya bolos kerja, terlambat apel pagi) akan diberi tanda negatif. Catatan-catatan dalam form ini juga akan membantu untuk memilih pegawai teladan.
  - c. Sebaiknya dibuat dan ditetapkan peraturan yang mengatur tentang kedisiplinan pegawai yang berlaku secara internal di Kantor Informasi dan Komunikasi Karanganyar. Contohnya mengenai pelaksanaan apel pagi. Ada tindak lanjut tegas yang akan dilakukan oleh pimpinan apabila pegawai tidak mengikuti aturan dalam apel pagi. Ada ukuran yang jelas mengenai hukuman yang diberikan apabila pegawai melakukan tindakan tidak disiplin. Sehingga dengan adanya ukuran hukuman dapat menghindari pemberian hukuman yang berbeda terhadap kesalahan yang sama. Peraturan tersebut tetap mengacu pada PP No. 30 tahun 1980 tentang peraturan disiplin pegawai.
  - d. Untuk memacu prestasi pegawai, terutama aspek disiplin sebaiknya diadakan pemilihan pegawai teladan bisa dua atau tiga bulanan.

Pegawai yang terpilih dapat diberikan *reward* misalnya pemasangan foto pegawai teladan di ruang depan kantor sehingga orang yang datang dapat melihatnya serta pemberian berupa materi. Dengan adanya pemilihan ini pegawai akan termotivasi untuk menjadi pegawai terbaik.

2. Bagi Pegawai Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar  
Hendaknya setiap pegawai ikut berpartisipasi dan mendukung semua aktivitas dalam kantor termasuk di dalamnya aktivitas pengawasan terhadap kedisiplinan kerja. Contohnya dengan lebih disiplin dalam mengikuti apel pagi, lebih disiplin dalam kehadiran setiap harinya serta lebih disiplin dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan adanya pegawai yang disiplin tanpa terus menerus diawasi, pimpinan yang disiplin dalam mengawasi serta didukung cara pengawasan yang sesuai, akan mempermudah dalam pelaksanaan tugas serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dalam bidang komunikasi dan informasi.
3. Bagi Pemerintah Kabupaten Karanganyar khususnya Bupati dan DPRD Kabupaten Karanganyar.  
Sebaiknya perlu segera memberikan persetujuan dalam rangka merealisasikan penyatuan lokasi Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar yang terpisah. Persetujuan atas penyatuan lokasi kantor ini didukung dengan adanya pemberian bantuan dana. Bantuan dana tersebut dimasukkan dalam APBD Kabupaten Karanganyar tahun 2008. Sehingga dengan adanya penyatuan lokasi ini akan memudahkan dalam melakukan koordinasi antar seksi di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar.
4. Bagi peneliti lain  
Walaupun penelitian ini telah dilakukan semaksimal mungkin namun tidak menutup kemungkinan masih adanya kekurangan. Peneliti lain dapat mengkaji ulang penelitian ini dengan menggunakan teknik penelitian dan variabel yang berbeda seperti prestasi kerja, produktivitas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Darma. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Alex Nitisemito. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Djarwanto PS. 1990. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Surabaya : PT. Bina Ilmu.
- Djati Julitriarsa dan John Suprihantoro. 1998. *Manajemen Umum*. Jakarta : BPFE.
- Djoko Prakoso. 1992. *Tindak Pidana Pegawai Negeri Sipil di Indonesia*. Jakarta : Sinar Grafika.
- FKIP UNS. 2003. *Pedoman Penulisan Skripsi*. Surakarta.
- Hadari Nawawi. 1994. *Ilmu Administrasi*. Jakarta : Ghalia.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta : Erlangga.
- Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- Heidjarachman Ranupandojo dan Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE
- Instruksi Presiden RI No. 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan.
- Instruksi Presiden RI No.1 tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat.
- Lexy Moleong. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Malayu. S.P. Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Manullang, M. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : UGM University Press.
- Maringan Masry Simbolon. 2004. *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia.
- Moekijat. 1990. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Alumni.
- Muchsan. 2000. *Sistem Pengawasan Terhadap Perbuatan Aparat Pemerintah dan Peradilan Tata Usaha Negara di Indonesia*. Yogyakarta : Liberty.
- Noeng Muhajir. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Poerwadarminta, W.J.S. 1986. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Soegeng Prijodarminto. 1992. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta : Pradnya Paramita.
- Soegiono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Soetardi. 2005. *Penelitian Pendidikan II*. FKIP UNS.
- Sondang P Siagian. 1992. *Filsafat Administrasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- . 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sujamto. 1989. *Aspek-Aspek Pengawasan*. Jakarta : Ghalia.
- Sulistriyo. 2003. *Buku Ajar Pengantar Manajemen Prodi Ekonomi*.
- Susilo Martoyo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFPE.
- Sutopo HB. 2002 *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press
- Sutrisno Hadi. 1991. *Metodologi Research*. Yogyakarta : UGM Press.
- Winardi. 2002. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Mandar Maju.
- Winarno Surachmad. 1998. *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik*. Bandung : Tarsito.
- www.asei.co.id.