

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, pemimpin memiliki peran yang sangat penting demi kemajuan organisasi dimana pemimpin memegang kekuasaan penting dalam setiap pengorganisasian, membuat suatu perencanaan dan pengawasan serta mengambil keputusan yang efektif agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu demi pencapaian suatu sasaran dan tujuan. (Kartono 2005, 76). Menurut Sutrisno (2009, 213) “dalam suatu organisasi, kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi”. Tidak mudah menjadi seorang pemimpin, karena pemimpin harus memahami bawahan.

Setiap organisasi selalu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Setiap individu dalam suatu organisasi juga memiliki tujuan. Tujuan individu atau perorangan yang dimiliki harus selaras dengan tujuan organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi tersebut diperlukan sosok pemimpin yang dapat menyatukan dan mengkoordinir anggota.

### 2.1.2 Tugas Pemimpin

Menurut Keating (2010 : 21) menyatakan bahwa “tugas pemimpin yang berhubungan dengan kelompok yaitu memulai (*Initiating*), mengatur (*regulating*), memberi tahu (*Informating*), mendukung (*supporting*), menilai (*Evaluating*) dan menyimpulkan (*summarizing*).”

Penjelasan mengenai tugas pimpinan yang berhubungan dengan kelompok tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Memulai (*Initiating*) yaitu usaha memberikan dan mengarahkan kelompok untuk melakukan sesuatu.
- b. Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah atau langkah yang akan dijalankan oleh organisasi.
- c. Memberi tahu (*Informating*) yaitu kegiatan untuk melakukan informasi, data, fakta, pendapat para anggota dan meminta dari mereka yang diperlukan.
- d. Mendukung (*supporting*), hal ini bertujuan untuk memberikan motivasi atau dorongan dalam melaksanakan tugas.
- e. Menilai (*Evaluating*) yaitu mengevaluasi seluruh kegiatan yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan tertentu dan memberikan arahan serta gambaran Kerja.
- f. Menyimpulkan (*summarizing*) yaitu kegiatan mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat, dan usulan yang muncul, menyingkat dan menyimpulkan secara rinci dan akurat untuk melakukan tujuan organisasi.

## **2.2 Pengawasan**

### **2.2.1 Pengertian Pengawasan**

Di dalam setiap organisasi, salah satu unsur pokok dalam menjalankan kegiatan suatu organisasi untuk mencapai efisiensi yang optimal adalah dengan adanya pengawasan pimpinan. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan organisasi.

Handoko (2009, 359) mengemukakan “pengawasan adalah proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”. 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”.

Menurut Badrudin (2013, 215) “pengawasan merupakan komponen dalam proses manajemen yang memiliki peran penting dalam proses mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dan proses ini dilaksanakan sampai dengan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan”.

### **2.2.2 Jenis Pengawasan**

Dalam kaitan dengan jenis-jenis pengawasan, menurut Hasibuan (2014, 245) mengungkapkan bahwa proses pengawasan pada dasarnya dilakukan dengan tiga macam cara, yaitu :

1. Pengawasan Langsung  
Pengawasan yang dilakukan sendiri secara langsung oleh seorang manajer. Manajer memeriksa pekerjaan yang sedang dilakukan untuk mengetahui apakah dikerjakan dengan benar dan hasil-hasilnya sesuai dengan yang dikehendakinya.
2. Pengawasan Tidak Langsung  
Pengawasan jarak jauh, artinya dengan melalui laporan yang diberikan oleh bawahannya. Laporan ini dapat berupa lisan atau tulisan tentang pelaksanaan pekerjaan dan hasil-hasil yang telah dicapai.
3. Pengawasan Berdasarkan kekecualian  
Pengawasan yang dikhususkan untuk kesalahan-kesalahan yang luar biasa dari hasil atau standar yang diharapkan. Pengawasan semacam ini dilakukan dengan cara kombinasi langsung dan tidak langsung oleh manajer.

Sementara menurut Saydam (M. Kadarisma 2014, 205) mengemukakan macam-macam pengawasan, adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan fungsional  
Pengawasan fungsional, dilaksanakan oleh pejabat-pejabat fungsional atau aparat pengawasan yang secara fungsional tugasnya memang mengawasi pelaksanaan tugas-tugas.
2. Pengawasan masyarakat  
Pengawasan masyarakat, dilakukan oleh seluruh warga masyarakat yang disampaikan baik secara lisan kepada aparat yang berkepentingan, maupun tertulis melalui media cetak dan sebagainya.
3. Pengawasan melekat  
Pengawasan melekat merupakan terjemahan dari *Built in Control* (BIC), dilakukan oleh atasan langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan bawahan. Pengawasan ini melekat pada jabatan yang dipangku oleh seorang pimpinan,

sehingga ia merupakan kewajiban yang bersifat mutlak, dan harus dilakukan secara terus menerus.

Maringan (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

Penjelasan mengenai empat macam pengawasan akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengawasan dari dalam organisasi (*internal control*). Pengawasan yang dilakukan oleh orang dari instansi di dalam lingkungan unit tersebut. Dilakukan dengan cara pengawasan atasan atau pimpinan langsung.
2. Pengawasan dari luar organisasi (*external control*). Pengawasan yang dilakukan di luar instansi tersebut. Aparat pengawasan dari luar organisasi itu adalah pengawasan yang bertindak atas nama atasan 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 atau kesalahan dalam pelaksanaan.
4. Pengawasan Represif. Pengawasan ini adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksudnya adalah untuk menjamin

kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Handoko membagi tiga jenis pengawasan (2009, 361) menyatakan bahwa, “ada tiga tipe dasar pengawasan”, yaitu :

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 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.

### 2.2.3 Indikator-indikator Pengawasan

Proses dalam pengawasan dapat dijadikan sebagai indikator. Dalam melaksanakan suatu tugas tertentu selalu terdapat urutan atau tahapan pelaksanaan tugas, sama dengan pengawasan pimpinan. Untuk mempermudah pelaksanaan dalam mencapai tujuan, seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2009, 363) tahapan-tahapan tersebut yaitu:

- a. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata.

- d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
- e. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

Tahap-tahap ini akan dijelaskan 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.

#### 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, manajer, staf. Pengukuran ini sebaiknya mudah dilaksanakan dan tidak mahal, serta dapat diterangkan kepada para pegawai.

#### 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 dan analisa penyimpangan.

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

## **2.3 Kedisiplinan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu peraturan yang dilakukan dengan tegas dan ketat yang mengikat tingkah laku, perbuatan maupun tindakan seseorang, sekelompok

orang dan apapun yang menjadi larangan beserta sanksi-sanksinya, bila peraturan-peraturan dan nilai-nilai tersebut tidak dipatuhi.

Menurut Hasibuan (2009, 193) menyatakan bahwa “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Fathoni (2006, 126) mengemukakan bahwa “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya”.

Sastrohadiwiryo (2003, 291) “mengatakan disiplin kerja adalah sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila seseorang melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kedisiplinan kerja adalah sikap seseorang atau sekelompok yang mematuhi, menghormati, menghargai, serta taat pada segala peraturan yang berlaku dan menerima sanksi-sanksi apabila seseorang melanggar ketentuan yang telah ditetapkan.

### **2.3.2 Tujuan Kedisiplinan Kerja**

Menurut Siswanto (Sinambela 2016, 340) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja. Tujuan khusus tersebut antara lain:
  - a. untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
  - b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya
  - c. dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
  - d. dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
  - e. tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### **2.3.3 Indikator-Indikator Kedisiplinan Kerja**

Menurut Hasibuan (2016:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta kata sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.
3. Balas jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.
4. Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta

diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
6. Sanksi hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
7. Ketegasan. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan

disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

### **2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan**

Hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penjelasan mengenai hasil penelitian sebelumnya, baik berupa skripsi, tesis, jurnal, buku dan sejenisnya yang dianggap relevan dengan penelitian. Hasil penelitian tersebut selanjutnya dijadikan rujukan serta dipakai sebagai sumber untuk menemukan konsep yang terkait dengan penelitian ini. Hasil penelitian Hetty Rahmawati (2007) berjudul “Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Pegawai di Kantor Informasi dan Komunikasi Kabupaten Karanganyar” dianggap relevan untuk penelitian ini.

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawainya di Kantor Informasi dan

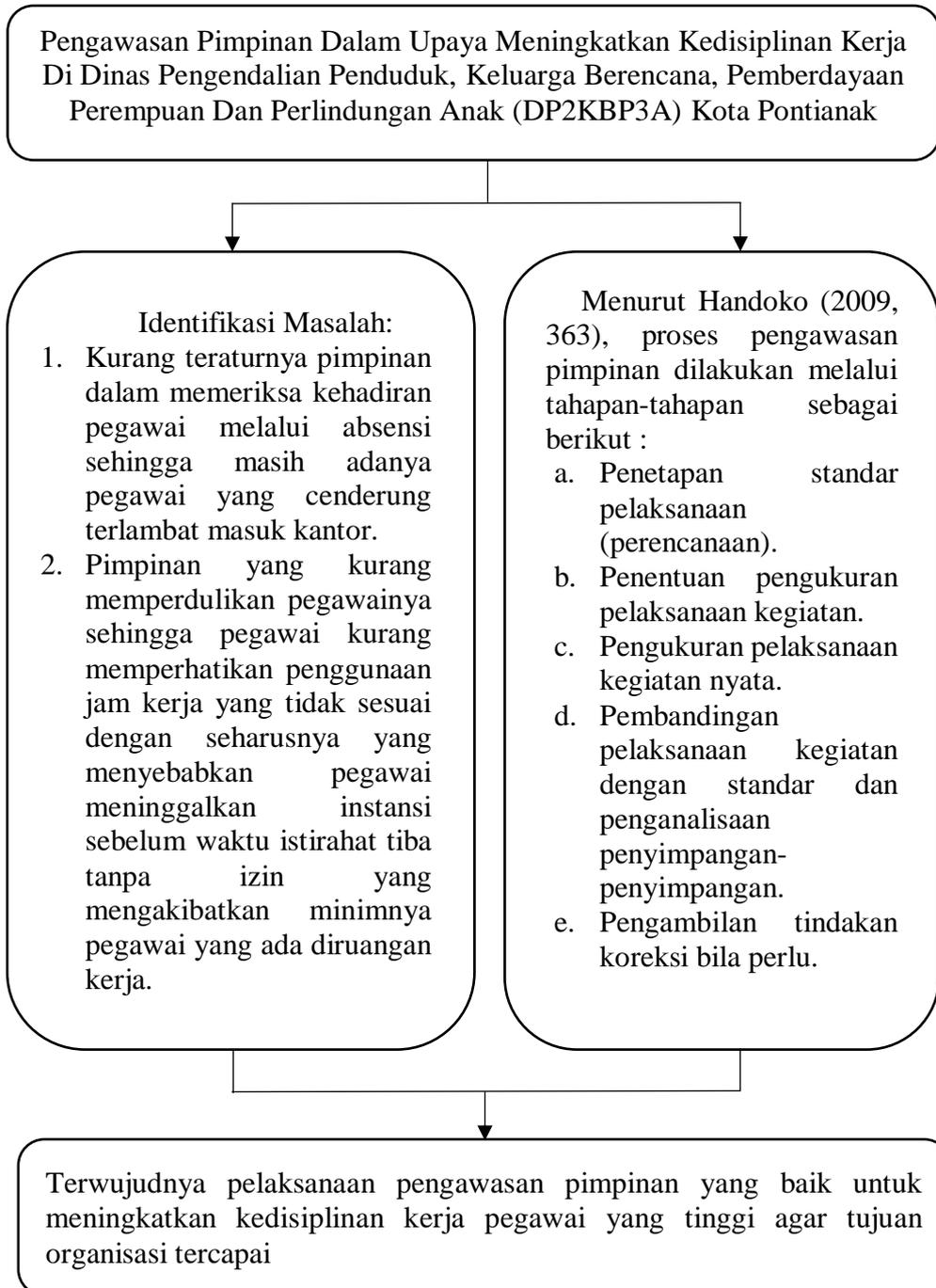
Komunikasi Karanganyar. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui peranan pengawasan kaitannya dengan faktor kedisiplinan, faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan, dan juga usaha-usaha apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pengawasan.

Sedangkan perbedaan pada penelitian ini dengan penelitian penulis yaitu pada bagian peranan pengawasan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di kantor informasi dan komunikasi Kabupaten Karanganyar. Sedangkan penelitian penulis meneliti tentang pengawasan pimpinan dalam upaya meningkatkan kedisiplinan kerja di DP2KBP3A Kota Pontianak. Serta perbedaan lainnya adalah lokasi penelitian yaitu penelitian penulis melakukan penelitian di Kota Pontianak sedangkan penelitian ini dilakukan di Kabupaten Karanganyar.

#### **2.4 Alur Pikir Penelitian**

Adapun penelitian yang berjudul Pengawasan Pimpinan Dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak (DP2KBP3A) Kota Pontianak akan diteliti menggunakan teori dari Hani Handoko. Sehingga dibuat alur pikir penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2. 1**  
**Alur Pikir Penelitian**



## 2.5 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan tujuan dan teori yang digunakan, maka didapat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja standar pelaksanaan pimpinan dalam melakukan pengawasan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP2KBP3A) Kota Pontianak?
2. Bagaimana penentuan pengukuran pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di DP2KBP3A Kota Pontianak?
3. Bagaimana pengukuran pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di DP2KBP3A Kota Pontianak?
4. Bagaimana perbandingan pelaksanaan pengawasan dengan standar pelaksanaan pengawasan pimpinan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai di DP2KBP3A Kota Pontianak secara berkala?
5. Tindakan koreksi apa yang dilakukan oleh pimpinan di DP2KBP3A Kota Pontianak dalam memperbaiki kesalahan dalam proses pengawasan?