



**PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN DISIPLIN
KERJA PEGAWAI PADA BALAIKOTA PADANG PANJANG**

SKRIPSI

*Ditulis Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1)
Jurusan Ekonomi Syariah Kosentrasi Manajemen Syariah*

Oleh:

TIKA AFRINUR LAILA
NIM 14 232 074

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH KOSENTRASI MANAJEMEN
SYARIAH FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2018 M/1439 H**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tika Afrinur Laila

NIM : 14 232 074

Jurusan : Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan Skripsi yang berjudul: “**Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Balaikota Padang Panjang**” adalah hasil karya sendiri, bukan plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, **3** Agustus 2018

Yang membuat pernyataan



TIKA AFRINUR LAILA
NIM. 14 232 074

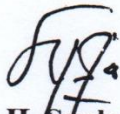
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **Tika Afrinur Laila, Nim 14 232 074**, Dengan Judul **“Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Balaikota Padang Panjang”**, memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang munaqasah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

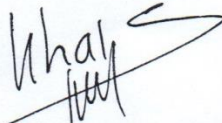
Batusangkar, 14 Juli 2018

Pembimbing I



Dr. H. Syukri Iska, M.Ag
NIP. 19631019 199203 1 004

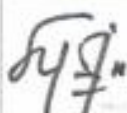
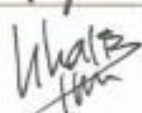


Pembimbing II



Khairulis Shobirin, SE.,MM
NIP.-

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi yang di tulis oleh **TIKA AFRINUR LAILA**, NIM: 14 232 074, dengan judul: "**Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Balaikota Padang Panjang**". Telah diuji dalam ujian *Munaqasyah* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Batusangkar yang dilaksanakan pada Hari Senin Tanggal 23 Juli 2018 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Strata Satu (S.I) dalam Bidang Ilmu Ekonomi Syariah.

No	Nama/ NIP Penguji	Jabatan	Tanggal	Tanda Tangan
1.	Dr. H. Syukri Iska, M.Ag Nip. 196310191992031004	Pembimbing I	10/09 2018	
2.	Khairulis Shobirin, SE., MM Nip. -	Pembimbing II	16/8 2018	
3.	Dr. Himyar Pasrizal, SE., MM Nip. 197805242005011004	Penguji I	7/8 -2018	
4.	Inong Satriadi, S.Ag., MA Nip. 197509271999031001	Penguji II	3 Agst 2018	

Batusangkar, 3 Agustus 2018

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Islam IAIN Batusangkar



Dr. Ulya Aisani, SH., M.Hum
NIP. 19750303 199903 1 004

ABSTRAK

Tika Afrinur Laila. Nim, 14 232 074, Judul Skripsi “Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Balaikota Padang Panjang”. Jurusan Ekonomi Syariah Konsentrasi Manajemen Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar 2018.

Permasalahan yang penulis kaji dalam skripsi ini adalah kurangnya disiplin kerja pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang yang di mana tingkat keterlambatan yang terjadi melebihi 50% dari jumlah pegawai yang ada, banyaknya pegawai yang kurang disiplin tentu erat hubungannya dengan pengawasan yang dilakukan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan metode pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai pada Balaikota Padang Panjang, faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Balaikota Padang Panjang, upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Balaikota Padang Panjang dan tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Balaikota Padang Panjang.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*) dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer adalah Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian Organisasi, sumber data sekunder adalah seluruh Kepala Bagian di bawah jajaran Sekretaris Daerah. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, dokumentasi dan observasi.

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa a) metode pengawasan yang digunakan oleh pimpinan dalam melakukan pengawasan itu ada dua yaitu secara langsung dan secara tidak langsung. b) faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan adalah *finger print* yang bermasalah, jalur internet yang tidak terhubung dan gangguan sarana dan prasarana. c) upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan pegawai adalah dengan cara pengambilan absensi secara manual, perbaikan dan pengecekan yang berkelanjutan terhadap jaringan internet dan penambahan sarana dan prasarana. d) tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai adalah diberikan sanksi berupa peringatan ringan, peringatan sedang dan peringatan berat.

Kata kunci : *Pengawasan dan Disiplin Kerja*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

ABSTRAK i

DAFTAR ISI ii

DAFTAR TABEL v

DAFTAR GAMBAR..... vi

DAFTAR LAMPIRAN vii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Fokus Masalah 8

C. Rumusan Masalah 8

D. Tujuan Masalah 9

E. Manfaat dan Luaran Penelitian 9

F. Defenisi Operasional 10

BAB II : KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori 12

1. Pengawasan 12

a. Defenisi Pengawasan 12

b. Pentingnya Pengawasan..... 13

c. Metode-Metode Pengawasan 14

d. Fungsi Pengawasan..... 15

e. Ciri-Ciri Pengawasan yang Efektif 16

f. Unsur-Unsur Pengawasan..... 21

g. Tahap-Tahap dalam Proses Pengawasan 22

h. Pendekatan Sistem Pengawasan 24

i. Jenis-Jenis Pengawasan 25

j. Tipe-Tipe Pengawasan 28

k. Peranan Pengawasan..... 29

1.	Keterkaitan Pengawasan dengan Disiplin Kerja	30
2.	Disiplin kerja	30
a.	Defenisi Disiplin Kerja.....	30
b.	Indikator Disiplin Kerja.....	32
c.	Tujuan Disiplin Kerja.....	32
d.	Macam-Macam Disiplin Kerja	33
e.	Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja.....	34
f.	Pendekatan Disiplin Kerja.....	35
g.	Jenis-Jenis Disiplin Kerja.....	36
h.	Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja	37
B.	Penelitian Relevan	41
BAB III : METODE PENELITIAN		
A.	Jenis Penelitian.....	44
B.	Latar dan Waktu Penelitian	44
C.	Instrumen Penelitian.....	45
D.	Sumber Data.....	46
E.	Teknik Pengumpulan Data	46
F.	Teknik Analisis Data	47
G.	Teknik Penjamin Keabsahan Data.....	48
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN		
A.	Gambaran Umum Objek Penelitian	49
a.	Kelembagaan.....	49
b.	Visi dan Misi Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang	51
c.	Struktur Organisasi Sekretaris Daerah Kota Padang Panjang.....	51
d.	Bagian Organisasi	57
B.	Hasil Penelitian	64
a.	Metode pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap Pegawai pada Balaikota Padang Panjang	64
b.	Faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan Pengawasan pegawai pada Balaikota Padang Panjang.....	74
c.	Upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan Dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Balaikota Padang Panjang.....	81
d.	Tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja	

Pegawai pada Balaikota Padang Panjang	87
---	----

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan.....	91
B. Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Daftar Jumlah Pegawai Bagian Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang Yang Datang Terlambat Pada Bulan Januari Sampai Dengan Desember 2017	7
Tabel 3.1	Jadwal Penelitian	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Struktur Organisasi Sekretaris Daerah	58
Gambar 4.2	Diagram Alur Penggunaan Finger Print	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Surat Tugas Bimbingan Skripsi
Lampiran II	Surat Izin Penelitian Dari LPPM
Lampiran III	Surat Penelitian Dari PMPTSP
Lampiran IV	Surat Telah Melakukan Penelitian
Lampiran V	Daftar Pertanyaan
Lampiran VI	Peraturan Walikota Tentang Disiplin Kerja
Lampiran VII	Peraturan Walikota Tentang Pengawasan
Lampiran VIII	Dokumentasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemerintahan yang baik (*good governance*) lahir sesuai dengan perkembangan zaman untuk meningkatkan perlindungan terhadap hak-hak individu. Fungsi pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah sebagai pedoman atau panutan bagi pemerintahan atau pejabat administrasi negara dalam rangka pemerintahan yang baik. Pemerintahan yang baik lahir dari praktek penyelenggaraan negara dan pemerintahan sehingga bukan produk formal suatu lembaga negara seperti undang-undang. Aparatur pemerintah merupakan pengatur sekaligus pelayanan masyarakat yang memberikan pelayanan secara profesional, jujur, adil dan merata, bekerja secara efektif, efisien dan ekonomis dalam rangka penyelenggaraan tugas negara untuk mencapai tujuan negara yang secara kontekstual juga ikut bertanggungjawab terhadap kesejahteraan dan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang dilayani.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, aparatur pemerintah merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya *governance*. Keterlibatan aparatur pemerintah dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh pemahaman terhadap konsep tata pemerintahan yang baik serta pengamalannya yang sangat terkait dengan birokrasi dan manajemen birokrasi pemerintah. Birokrasi merupakan suatu organisasi pemerintahan yang terdiri dari sub-sub struktur yang memiliki hubungan satu dengan yang lain, yang memiliki fungsi, peran, dan kewenangan dalam melaksanakan pemerintahan, dalam rangka mencapai suatu visi, misi, tujuan, dan program yang telah ditetapkan.

Good governance menurut *World Bank* (dalam Mardiasmo, 2010 : 24) mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah

alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta menciptakan *legal and political framework* bagi timbulnya aktivitas usaha. *Good governance* merupakan suatu kondisi yang dapat menjamin adanya proses kesejajaran, kesamaan dan keseimbangan peran serta adanya saling mengontrol yang dilakukan oleh ketiga unsur yaitu *state* (pemerintah), *society* (masyarakat dan *private sector* (sektor swasta)). Dengan telah banyak diterapkannya prinsip-prinsip *good governance* oleh birokrasi publik saat ini membuat sebagian besar publik berasumsi bahwa dengan memiliki praktek *good governance* maka kualitas pelayanan publik menjadi semakin baik, angka Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) menjadi semakin rendah, masalah penegakan hukum berjalan dengan lancar, dan pemerintah semakin peduli dengan kepentingan masyarakat.

Salah satu tujuan dari *good governance* adalah untuk dapat meningkatkan disiplin dan tanggungjawab dari organ perusahaan demi menjaga kepentingan para *shareholder* dan *stakeholder* perusahaan. Dari salah satu tujuan *good governance* tersebut menyatakan bahwa pentingnya disiplin kerja dalam suatu instansi pemerintahan. Bersikap disiplin dalam bekerja bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan pegawai dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku dalam organisasi tersebut. Disiplin yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Disiplin kerja menurut Sinambela (2017 :335) merupakan kemampuan kerja seseorang untuk bekerja secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya tanpa dukungan disiplin kerja pegawai

yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuan dari organisasi. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Tujuan disiplin kerja adalah agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah pimpinan.

Adapun indikator-indikator disiplin kerja yang harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai yaitu ketepatan waktu pegawai untuk datang dan pulang ke kantor tepat pada waktunya, pemanfaatan sarana dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor, tanggungjawab yang tinggi dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, ketaatan terhadap aturan kantor. Jika semua indikator-indikator disiplin kerja tersebut diterapkan oleh semua pegawai yang ada pada instansi pemerintahan maka akan tercapainya semua tujuan dari pemerintahan itu sendiri. Namun pada kenyataannya masih banyak pegawai yang belum melaksanakan indikator-indikator disiplin kerja tersebut.

Salah satu indikator-indikator disiplin kerja yang kurang terlaksana pada instansi pemerintahan yaitu ketaatan terhadap aturan kantor. Peraturan dalam suatu instansi pemerintahan merupakan salah satu bentuk kewajiban yang harus dipatuhi oleh semua pegawai yang ada karena setiap pegawai memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam menjalankan tugas ataupun tanggung jawab yang diberikan. Salah satu peraturan yang harus dipatuhi oleh pegawai adalah peraturan tentang disiplin kerja, peraturan disiplin kerja ini merupakan salah satu pembinaan semangat atau moril kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya sehingga tugas yang dijalani menjadi tertib sesuai dengan prosedur yang ada. 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 melaksanakan penegakkan peraturan mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai.

Penegakkan peraturan terhadap pegawai yang bersalah mestilah dilakukan secara seimbang atau tanpa deskriminasi satu sama lainnya. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Untuk dapat mengetahui pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pegawainya tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintahan, maka diperlukan adanya suatu tindakan nyata. Tindakan nyata ini berupa pengawasan.

Pengawasan adalah memantau atau memonitor pelaksanaan rencana, apakah telah dikerjakan dengan benar atau tidak, atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana. Adapun tujuan secara umumnya dari pengawasan adalah pengukuran kepatuhan terhadap kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan hukum yang berlaku di organisasi, menjaga sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi, dipercayainya informasi dan keterpaduan informasi yang ada di dalam organisasi dan kinerja yang sedang berlangsung dan kemudian membandingkan kinerja aktual dengan standar serta menetapkan tingkat penyimpangan yang kemudian mencari solusi yang tepat (Siswandi, 2011 : 82).

Pada dasarnya pengawasan berarti pengamatan dan pengukuran sesuatu kegiatan operasional dan hasil yang dicapai dibandingkan dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilakukan dalam usaha menjamin kegiatan terlaksana sesuai dengan kebijakan, strategi, keputusan, rencana dan program kerja yang telah dianalisa, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya dalam suatu organisasi. Pengawasan kerja sangatlah penting dalam setiap pekerjaan baik itu organisasi kecil maupun organisasi besar. Melalui pengawasan dapat dipantau berbagai hal yang dapat merugikan organisasi seperti kesalahan-

kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak sesuai dengan perencanaan sebelumnya.

Menurut Efendi (2014 : 207) Adapun macam-macam pengawasan yang dapat dilakukan dalam proses pemantauan pelaksanaan kegiatan yaitu pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung dapat dilakukan dengan peninjauan pribadi yaitu inspeksi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh para bawahan. Sedangkan pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan yang dilakukan dalam jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan baik itu laporan lisan maupun laporan tulisan.

Pemerintah Kota Padang Panjang dalam mencapai tata kelola yang baik (*good governance*) di bentuklah Peraturan Walikota (PERWAKO) No 9 tahun 2016 tentang pembinaan disiplin jam kerja dalam kaitan tambahan penghasilan pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang (pembaharuan PERWAKO No 28 tahun 2012). Dengan adanya peraturan tersebut 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 dari pimpinan. Namun diharapkan pegawai dapat bekerja atas dasar kesadaran diri yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Pelaksanaan Peraturan Walikota (PERWAKO) No 9 tahun 2016 tentang pembinaan disiplin jam kerja dalam kaitan tambahan penghasilan pegawai negeri sipil di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang.

1. Ketentuan Pasal 3 ayat (2) diubah, sehingga Pasal 3 berbunyi sebagai berikut:

- a. Jam kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang adalah sebagai berikut :
 - 1) Hari Senin s/d Hari Kamis, pukul 07.30 WIB - 16.00 WIB
Istirahat pukul 12.00 WIB - 13.00 WIB
 - 2) Hari Jum'at, pukul 07.30 WIB - 16.30 WIB Istirahat pukul 12.00 WIB - 13.30 WIB
 - b. Ketentuan jam kerja pada bulan Ramadhan diatur lebih lanjut dengan Surat Edaran Walikota.
2. Ketentuan Pasal 5 ayat (1), (2) dan (3) diubah, sehingga Pasal 5 berbunyi sebagai berikut :
- a. Setiap pegawai wajib melaksanakan presensi sidik jari 2 (dua) kali setiap hari kerja yakni sebagai berikut :
 - 1) Pada pagi pukul 07.30 WIB
 - 2) Pada sore : pukul 16.00 WIB hari Senin sampai dengan Kamis dan pukul 16.30 WIB hari Jum'at.
 - b. Pemberian izin terlambat masuk kantor dan atau pulang lebih cepat dari kantor/tempat tugas, maka kepada pegawai bersangkutan tetap mengisi presensi sidik jari sesuai jam keterlambatan masuk kantor dan atau jam pulang lebih cepat dari kantor/tempat tugas.
3. Ketentuan Pasal 6 diubah, sehingga Pasal 6 berbunyi sebagai berikut :
- a. Pelaksanaan wirid dan senam di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - 1) Hari Rabu minggu pertama dan minggu ketiga setiap bulannya dilaksanakan senam bersama di GOR Khatib Sulaiman Bancah Laweh Padang Panjang atau tempat lain yang telah ditentukan pada pukul 07.30 WIB.
 - 2) Hari Jum'at minggu pertama dan minggu ketiga setiap bulannya wirid bersama dilaksanakan di mesjid yang ditunjuk pada pukul 07.30 WIB.

4. Ketentuan Pasal 14 ayat (1) huruf g diubah, sehingga Pasal 14 berbunyi sebagai berikut :

- a. Bagi pegawai yang terlambat masuk/pulang kerja cepat dan/atau meninggalkan kantor dalam jam dinas tanpa alasan yang sah, maka tambahan penghasilannya dipotong setiap menit dari tambahan penghasilan yang seharusnya diterima dengan perhitungan Rp. 440- (empat ratus empat puluh rupiah) per 1 (satu) menit.

Sedangkan kondisi *real* pada disiplin kerja pegawai pada Balaikota Padang Panjang masih kurang dari yang diharapkan oleh pimpinan instansi. Adapun fenomena-fenomena yang terjadi pada Balaikota Padang Panjang dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 1.1

Jumlah Pegawai Bagian Sekretaris Daerah (SEKDA) di Balaikota Padang Panjang yang Datang Terlambat pada Bulan Januari s/d Desember Tahun 2017.

No	Bulan	Jumlah yang datang terlambat per hari	Jumlah Pegawai	%
1	Januari	82	105	78.1
2	Februari	82	105	78.1
3	Maret	70	105	66.7
4	April	67	105	63.9
5	Mei	72	105	68.6
6	Juni	63	105	60
7	Juli	64	105	60.1
8	Agustus	64	105	60.1
9	September	59	105	56.2
10	Oktober	52	105	49.6
11	November	52	105	49.6
12	Desember	56	105	53.4

Sumber : Bagian Organisasi Balaikota Padang Panjang.

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari 105 orang jumlah pegawai bagian Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang selama bulan Januari s/d Desember tahun 2017, rata-rata tingkat keterlambatan yang terjadi melebihi 50% dari jumlah pegawai yang ada. Hal ini menunjukkan kurangnya disiplin kerja pegawai pada Balaikota Padang Panjang.

Banyaknya pegawai yang kurang disiplin, tentu erat hubungannya dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis ingin meneliti lebih lanjut dengan judul penelitian ***“Peranan Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Balaikota Padang Panjang”***.

B. Fokus Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini fokus kepada metode yang digunakan dalam pengawasan, hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan, upaya dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan dan tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana metode pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang ?
2. Apa saja faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang ?
3. Bagaimana upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang ?
4. Bagaimana tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang ?

D. Tujuan Masalah

Berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menjelaskan metode pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.
2. Untuk menjelaskan faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.
3. Untuk menjelaskan upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.
4. Untuk menjelaskan tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.

E. Manfaat dan Luaran Penelitian

1. Manfaat penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi penulis

Sebagai salah satu syarat untuk memenuhi gelar sarjana strata 1 (S1) dan juga diharapkan dapat memperluas dan menambah pengetahuan penulis tentang peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai di instansi pemerintahan, dan mengaplikasikan teori dan konsep pengawasan yang diperoleh selama perkuliahan dengan dunia kerja yang sesungguhnya.

- b. Bagi Kantor Balaikota Padang Panjang

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaan serta mengoptimalkan fungsi pengawasan terutama dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai

dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi atau instansi pemerintahan.

c. Pihak lain

Sebagai bahan acuan untuk melaksanakan penelitian sejenis secara mendalam dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan mengenai peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja.

2. Luaran penelitian

Luaran penelitian ini adalah agar skripsi ini dapat diterbitkan pada jurnal ilmiah sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.

F. Defenisi Operasional

Ada beberapa istilah pokok yang digunakan dalam penelitian ini dan perlu diberi penjelasan. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk tidak terjadi kemungkinan terjadinya kesalahpahaman dalam memahami judul peneliti ini.

Pengawasan adalah memantau atau memonitor pelaksanaan rencana apakah telah dikerjakan dengan benar atau tidak atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana (Siswandi, 2011 : 82). 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 telah diterapkan.

Disiplin kerja dapat didefenisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya (Ardana, 2012 : 134). Disiplin kerja yang harus dilaksanakan oleh seluruh pegawai yaitu ketepatan waktu pegawai untuk datang dan pulang ke kantor tepat pada waktunya, pemanfaatan sarana dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor, tanggungjawab

yang tinggi dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya dan ketaatan terhadap aturan kantor.

Peranan pengawasan adalah tindakan atau keikutsertaan dalam proses kegiatan untuk mengetahui pelaksanaan kesalahan, kegagalan untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan, serta menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Namun sebaliknya, sebaik apapun rencana yang telah ditetapkan akan tidak berarti apa-apa bila tanpa adanya pengawasan (Julitriarsa & Suprihantoro, 2008 : 25). Organisasi memiliki 3 tingkatan manajer yaitu *top manager*, *midle manager* dan *low manager*. Pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja dilakukan oleh *low manager*, *low manager* ini bertugas untuk memimpin dan mengawasi kinerja tenaga operasional yang terdiri dari mandor dan pengawas. Manajer tingkat rendah melakukan kegiatan sebagai berikut : manajer tingkat rendah mengarahkan para pekerja/karyawan, mereka mengembangkan moral pada para pekerja dan mereka menghabiskan lebih banyak waktu dalam mengarahkan dan mengendalikan.

Balaikota merupakan bangunan administratif utama bagi pemerintahan daerah kota Padang Panjang dan biasanya juga bangunan ini digunakan untuk pertemuan seluruh kepala instansi yang ada di kota Padang Panjang, serta disinilah Walikota dan Wakil Walikota menjalankan fungsinya dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Walikota dan Wakil Walikota Padang Panjang yang memiliki tugas pokok dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan, dan pelayanan atau pembinaan kepada masyarakat.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Pengawasan

a. Defenisi Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen. Dalam pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, pengawasan sangat diperlukan untuk menjamin semua kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Robert J. Mocher (dalam Pasrizal, 2015 : 11) pengawasan adalah usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin bahwa semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien.

Menurut Sujanto (Hafulyon & Fitria, 2015 : 217) pengawasan adalah segala usaha atau kegiatan untuk mengetahui atau menilai pelaksanaan tugas sesuai dengan semestinya atau tidak. Sedangkan Pengawasan sering dinamakan dengan *controlling* yang artinya mengawasi atau pengawasan. fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah dan akan direncanakan berjalan dengan sebagai mestinya (Hafulyon, 2010 : 106).

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengetahui hasil pelaksanaan, kesalahan, kegagalan, untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan-kesalahan itu, begitu

pula menjaga pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang ditetapkan.

b. Pentingnya Pengawasan

Menurut Hasibuan (2013 : 363) ada berbagai faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi. Faktor-faktor itu adalah :

1) Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai lingkungan organisasi terjadi terus-menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan yang baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya. Melalui adanya fungsi pengawasan manajer mendeteksi adanya 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 besar pula memerlukan pengawasan yang lebih formal dan dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh seorang manajer maka mampu mengurangi resiko yang ada.

3) Kesalahan-kesalahan.

Para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, pimpinan dapat secara sederhana melakukan fungsi pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan sehingga sistem pengawasan memungkinkan pimpinan mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

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

c. Metode-Metode Pengawasan

Untuk melaksanakan pengawasan dapat dilakukan metode-metode pengawasan tertentu agar pengawasan itu sendiri dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Menurut Efendi (2014 : 207) mengungkapkan bahwa metode-metode pengawasan sebagai berikut :

1) Pengawasan langsung

Dalam pengawasan langsung dapat dilakukan dengan peninjauan pribadi yaitu inspeksi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan, bisa juga dikatakan bahwa pimpinan organisasi melakukan pengawasan sendiri terhadap kegiatan yang sedang dilakukan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung dapat berupa : inspeksi langsung, pengamatan langsung di tempat dan membuat laporan ditempat.

2) Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan yang dilakukan dalam jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Bentuk pengawasan seperti ini dapat berupa sebagai berikut :

a) Laporan secara lisan

Pengawasan ini dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan para bawahan. Dengan cara ini kedua belah pihak harus aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukan.

b) Laporan secara tertulis

Suatu pertanggungjawaban bawahan kepada atasannya mengenai pekerjaannya yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Laporan tertulis tersebut dapat digunakan untuk menyusun rencana berikutnya.

c) Laporan secara khusus

Pengawasan melalui laporan kepada hal-hal yang bersifat khusus. Pengawasan yang bersifat pengecualian adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawas itu ditujukan pada masalah pengecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila di terima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

d. Fungsi Pengawasan

Menurut Moekijat (2008 : 134) megungkapkan bahwa fungsi pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Ikut serta dalam berbagai kegiatan

Pengawas paling bawah dapat mengawasi sedikit atau banyak orang bawahan, sebagian besar bergantung kepada jenis pekerjaan untuk mana unitnya bertanggungjawab.

2. Memberi pelajaran sebagai alat penghubung

Suatu kesadaran akan jabatan pengawas dalam struktur organisasi juga penting untuk mengetahui kekuatan-kekuatan

yang mempengaruhi kemampuan pengawas untuk berfungsi secara efektif.

3. Memotivasi dan mengawasi pekerjaan pegawai

Fungsi yang paling penting yang dilakukan oleh pengawas adalah fungsi memotivasi dan mengawasi pekerjaan pegawai. Pengawas mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang-perangsang yang memotivasi pegawai mencapai tujuan-tujuan yang ditentukan untuk tujuan mereka dan organisasi

4. Mengembangkan peran serta pegawai

Peranan pengawasan yang penting lainnya adalah memberi pengalaman kepada pegawai-pegawai, ikut serta dalam pengambilan keputusan.

5. Memudahkan penyesuaian pegawai

Sejak pegawai diterima sampai mereka keluar atau dikeluarkan. Sebahagian besar kehidupan mereka dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur kepegawaian.

e. Ciri-Ciri Pengawasan yang Efektif

Sebagian besar kegiatan yang diselenggarakan oleh berbagai satuan kerja penunjang dalam organisasi sebenarnya dilakukan dalam rangka penyediaan informasi seperti informasi keuangan, informasi kepegawaian, informasi logistik, informasi ketatausahaan, sebagai bahan untuk memperlancar jalannya pengawasan. Penyediaan informasi tidaklah selalu mudah agar benar-benar bermanfaat dalam pelaksanaan pengawasan, informasi tersebut bukan saja harus dapat dipercaya dan dikelola dengan rapi, tetapi sesuai dengan kebutuhan pemakaiannya artinya informasi yang spesifik disediakan untuk kepentingan pengawasan yang akan lebih bermanfaat dalam usaha meningkatkan seluruh kegiatan pengawasan yang akan dijalankan. Pengawasan akan berlangsung

dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri-ciri sebagai berikut :
(Siagian, 2007 : 130).

- 1) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan.

Bahwa teknik pengawasan harus sesuai, antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut. Misalnya dalam suatu organisasi niaga, suatu sistem pengawasan yang diperlukan oleh seorang direktur produksi berbeda dari sistem pengawasan yang diperlukan oleh seorang mandor yang membawahi beberapa orang yang sedang mengaduk semen dalam suatu proyek pembangunan sebuah rumah tempat tinggal. Dapat dikatakan bahwa perusahaan yang besar tentu memerlukan sistem pengawasan yang berbeda dengan pengawasan yang dilakukan dalam sebuah restoran.

- 2) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya penyimpangan dari rencana.

Pengawasan harus mampu mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi sebelum penyimpangan itu menjadi kenyataan. Usaha deteksi seperti ini harus dilakukan sedini mungkin dan informasi tentang hasil deteksi itu harus segera tiba di tangan manajer yang secara fungsional bertanggung jawab agar ia segera mengambil tindakan pencegahan. Keterlambatan menerima informasi tentang hasil deteksi tersebut biasanya berakibat pada terjadinya penyimpangan dan makin lama penyimpangan-penyimpangan itu tidak diketahui oleh manajer, dampaknya yang bersifat negatif pun akan semakin kuat sehingga tindakan perbaikannya pun biasanya menjadi lebih sulit.

- 3) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik strategis tertentu.

Seorang manajer harus mampu menentukan kegiatan apa yang perlu dilakukan sendiri dan kegiatan apa pula yang sebaiknya didelegasikan kepada orang lain. Manajer yang efektif adalah seorang manajer yang terlibat langsung di dalam semua pelaksanaan kegiatan-kegiatan apabila memang keadaan dan sifat tugas itu menuntut harus terlibat secara langsung. Hal ini berarti hanya melakukan kegiatan-kegiatan yang mempunyai nilai strategis bagi organisasi ataupun satuan kerja dalam organisasi.

Prinsip pengecualian ini berlaku pula dalam melakukan pengawasan. pendapat ini mempunyai tiga implikasi pengawasan sebagai berikut :

- a) Menciptakan suatu mekanisme pengawasan sedemikian rupa sehingga secara otomatis gejala timbulnya penyimpangan dapat terlihat dengan segera.
 - b) Para bawahan menerapkan prinsip pengawasan diri sendiri sehingga pengawasan oleh pihak lain, dalam hal ini atasan, dapat dikurangi meskipun tidak mungkin dan tidak boleh dihilangkan sama sekali.
 - c) Para manajer memberikan petunjuk pada para bawahan bahwa ia akan menangani sendiri hal-hal yang bersifat strategis oleh manajer.
- 4) Objektivitas dalam melakukan pengawasan.

Salah satu komponen yang harus terlihat dalam rencana adalah standar prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh pelaksana kegiatan operasional. Standar demikian harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, tetapi juga dalam rangkaian kriteria yang menggambarkan persyaratan kuantitatif dan kualitatif dan sedapat mungkin

dinyatakan secara tertulis. Kriteria demikian lebih bermakna lagi apabila para pelaksana mengetahui, memahami, dan menerima kriteria itu. Dengan adanya kriteria seperti itu pengawasan dapat dilakukan dengan lebih objektif. Kriteria tersebut menjadi lebih penting lagi apabila diingat bahwa para manajer yang bertanggungjawab melakukan pengawasan adalah manusia biasa juga yang sukar melepaskan diri dari subjektivitas.

5) Keluwesan pengawasan.

Keluwesan pengawasan berarti bahwa pelaksanaan pengawasan harus tetap bisa berlangsung meskipun organisasi menghadapi perubahan karena timbulnya keadaan yang tidak diduga sebelumnya atau bahkan juga apabila terjadi kegagalan. Apabila ada segi-segi tertentu dari rencana yang mengalami kegagalan atau perubahan, pengawasan harus segera melaporkan kegagalan atau perubahan tersebut. Dengan demikian, penyesuaian yang diperlukan dapat dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan.

6) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi.

Pola dasar dan tipe organisasi tertentu ditetapkan dalam mana tertampung berbagai hal seperti pembagian tugas, pendelegasian wewenang, pola pertanggungjawaban, jalur komunikasi, dan jaringan informasi. Kesemuanya ini harus diperhatikan dalam melakukan pengawasan. Setiap melakukan pengawasan semua pola dasar organisasi harus diperhatikan sehingga dalam melakukan proses pengawasan tidak ada pihak yang merasa dilampai, baik yang menyangkut pelaksanaannya, temuannya, maupun tindakan perbaikan yang diambil.

7) Efisiensi pelaksanaan pengawasan.

Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pengawasan sendiri harus diselenggarakan dengan tingkat efisiensi yang tinggi pula. Pihak manajemen pada tingkat yang lebih tinggi, para pemilik modal, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan akan sulit menerima pendapat yang mengatakan bahwa pengawasan harus dilakukan betapapun tingginya biaya yang harus dipikul. Salah satu teknik untuk menghemat biaya pengawasan ialah dengan berpegang pada prinsip pengecualian artinya perhatian utama ditujukan pada kegiatan-kegiatan yang mempunyai nilai strategis bagi organisasi sehingga apabila terjadi penyimpangan dari rencana, dampaknya bagi organisasi akan bersifat negatif pula, yang pada gilirannya tentunya berpengaruh pada kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya.

8) Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat.

Para manajer selaku pelaksana kegiatan pengawasan harus dapat menentukan teknik pengawasan bagaimana yang dibutuhkan dan alat bantu apa pula yang perlu dikuasai dan dimilikinya. Pemahaman sistem pengawasan harus diketahui oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan, secanggih apapun sistem pengawasan yang digunakan jika semua pihak yang terlibat tidak mengetahuinya maka sistem tersebut tidak efektif dan efisien dalam melaksanakan pengawasan.

9) Pengawasan mencari apa yang tidak beres.

Pengawasan bukanlah dimaksud untuk mencari-cari siapa yang salah. Pengawasan menonjolkan usaha peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja dengan menyoroti sistem kerja

yang berlaku bagi organisasi. Artinya, yang menjadi sorotan utama adalah usaha mencari dan menemukan apa yang tidak beres dalam organisasi apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendekatan demikian adalah pendekatan yang benar akan tetapi pengawasan tidak hanya terbatas pada hal itu saja karena sesungguhnya baik buruknya suatu sistem kerja sangat tergantung pada manusianya. Pengawasan yang baik harus pula menemukan siapa yang salah dan faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya kesalahan tersebut.

10) Pengawasan harus bersifat membimbing.

Pengawasan yang bersifat membimbing dan mendidik berarti pengawasan yang tidak berakibat pada kondisi ketika para bawahan selalu diancam dengan hukuman setiap kali dia melakukan kesalahan, oleh sebab itu jika demikian halnya para bawahan tersebut tidak akan berkembang sebab setiap kali bertindak, dia akan selalu dihantui oleh rasa takut. Akibatnya, dia tidak akan berani berprakarsa, takut mengambil keputusan, dan akhirnya kehilangan rasa percaya diri. Jelas kondisi demikian bukan sasaran dan maksud pengawasan. dalam hubungan ini kelemahan dan kesalahan bawahan hanya bisa dikoreksi apabila manajer bersangkutan relatif bebas dari kelemahan dan kesalahan yang sama.

f. Unsur-Unsur Pengawasan

Menurut Quible (Hafulyon, 2015 : 221) proses pengawasan akan kurang optimal tanpa unsur-unsur berikut :

1) Faktor yang diawasi

Sebelum pengawasan dilakukan *stakeholder* akan diberikan pemahaman tentang faktor-faktor apa saja yang akan diawasi.

Pengawasan terhadap faktor yang tidak terlalu penting akan mengakibatkan pemborosan waktu dan tenaga.

2) Identifikasi hasil yang diharapkan

Parameter yang kurang jelas mengenai hasil yang diinginkan dari pekerjaan yang dilakukan mengakibatkan pengawasan tidak berjalan dengan efektif.

3) Pengukuran kinerja

Dalam pengukuran kinerja hasil aktual harus diukur terlebih dahulu baru kemudian dibandingkan dengan hasil yang diinginkan. Dari sanalah dapat dilihat kinerja bawahan sudah bagus atau belum.

4) Aplikasi tindakan pembenahan

Apabila hasil aktual kurang dari hasil yang diharapkan, tindakan koreksi perlu dilakukan untuk memperkecil kesenjangan yang terjadi dengan mengimplementasikan hal-hal yang dianggap perlu.

g. Tahap-Tahap dalam Proses Pengawasan

Proses pengawasan di manapun juga atau pengawasan yang berobjek apapun terdiri dari fase sebagai berikut : (Manullang, 2012 : 184) .

1) Menetapkan alat pengukur (standar)

Fase pertama dalam proses pengawasan adalah Mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, harus mempunyai alat pengukur atau standar. Alat penilai atau pengukur yaitu Kuantitas dan kualitas. Alat penilai (standar) itu harus di tetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaanya dan bawahan harus mengetahui benar alat penilai yang dipergunakan atasannya untuk menilai pekerjaannya. Alat penilai atau standar bagi hasil pekerjaan

bawahan, pada umumnya terdapat pada baik rencana keseluruhan maupun pada rencana-rencana bagian.

Dengan kata lain dalam rencana itulah pada umumnya terdapat standar bagi pelaksanaan pekerjaan. Agar alat penilai tersebut diketahui oleh bawahan maka alat penilai harus dikemukakan atau di perjelaskan kepada bawahannya. Ini memang perlu agar bawahan mengetahui apa yang harus dicapai dengan menyelesaikan tugas-tugasnya itu.

2) Mengadakan penilaian (evaluasi)

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau evaluasi. Menilai atau evaluasi adalah membandingkan hasil pekerjaan bawahan dengan alat pengukur yang sudah ditentukan. Pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui berbagai cara yakni yang pertama laporan tertulis yang disusun bawahan, baik laporan rutin maupun laporan istimewa dan yang kedua langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya, atau bawahan di panggil untuk memberikan laporan lisan. Pimpinan membandingkan hasil pekerjaan bawahan yang nyata dengan standar sehingga dengan perbandingan itu dapat dipastikan terjadi tidaknya penyimpangan.

Misalnya standar penjualan yang di tetapkan sebesar Rp. 500.000 sedangkan jumlah penjualan nyatanya sebesar Rp. 400.000. Dengan membandingkan standar dengan kenyataannya itu, jelas terlihat bahwa terjadi penyimpangan sebesar Rp. 100.000. Inilah fase kedua yakni mengadakan penilaian atau membandingkan standar dengan hasil sesungguhnya yang dicapai bawahan.

3) Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*)

Fase ketiga dalam proses pengawasan adalah Melaksanakan tindakan perbaikan, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menganalisis apa penyebab terjadinya penyimpangan. Bila pimpinan telah mengetahui dengan pasti apa penyebab terjadinya penyimpangan barulah diambil tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan itu tidak serta-merta dapat menyesuaikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan rencana atau standar.

Oleh karena itulah, perlu sekali adanya laporan-laporan berkala sehingga sebelum terlambat dapat diketahui terjadinya penyimpangan-penyimpangan, serta dengan tindakan perbaikan yang akan diambil, pelaksanaan pekerjaan seluruhnya dapat diselamatkan sesuai dengan rencana. Bila hal ini memang tidak mungkin, maka adanya laporan penyimpangan itu menjadi bahan dalam penyusunan rencana berikutnya.

h. Pendekatan Sistem Pengawasan

Pendekatan sistem pengawasan merupakan suatu proses terus terang, dalam prakteknya manajer memang menghadapi sejumlah tantangan dalam merancang sistem pengawasan yang memberikan umpan balik yang akurat dengan cara yang tepat waktu dan ekonomis yang dapat diterima oleh semua anggota organisasi. Menurut William H. Newman (Effendi, 2014 : 215) mengemukakan prosedur untuk penetapan sistem pengawasan.

1) Merumuskan hasil yang diinginkan

Manajer harus merumuskan hasil yang akan dicapai se jelas mungkin. Di samping itu, hasil yang diinginkan harus dihubungkan dengan individu yang bertanggungjawab atas pencapaiannya.

2) Menetapkan petunjuk (predictors)

Hasil tujuan pengawasan sebelum dan selama kegiatan dilaksanakan adalah agar manajer dapat mengatasi penyimpangan-penyimpangan sebelum kegiatan diselesaikan.

3) Menetapkan standar penunjuk dan hasil

Penetapan ini untuk hasil akhir adalah bagian penting perancangan proses pengawasan. Sebab tanpa menetapkan standar manajer mungkin memberikan perhatian yang lebih terhadap penyimpangan kecil atau tidak bereaksi terhadap penyimpangan besar.

4) Menetapkan jaringan informasi dan umpan balik

Komunikasi dianggap baik bila aliran tidak hanya keatas tetapi juga kebawah kepada siapa harus mengambil tindakan koreksi. Di samping itu jaringan ini harus cukup efisien untuk menyediakan informasi balik yang relevan kepada manajer.

5) Memiliki informasi dan mengambil tindakan koreksi

Membandingkan petunjuk dengan standar, penentuan apakah tindakan koreksi perlu diambil dan kemudian pengambilan tindakan. Terlebih dahulu informasi tentang penyimpangan dari standar harus dievaluasi sebelum tindakan koreksi dilakukan.

i. Jenis-Jenis Pengawasan

Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan sebagai berikut : (Manullang, 2012 : 176) .

1) Waktu pengawasan

Berdasarkan waktu pengawasan yang dilakukan maka macam-macam pengawasan dibedakan atas :

a) Pengawasan prefentif

Pengawasan prefentif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan.

Jadi diadakan tindakan pencegahan agar tidak terjadi kesalahan-kesalahan dikemudian hari.

b) Pengawasan repressif

Pengawasan repressif adalah pengawasan setelah rencana yang sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat ukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2) Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan sebagai berikut :

a) Produksi

Pengawasan ditujukan terhadap kuantitas atau jumlah hasil produksi ataupun terhadap kualitas perusahaan.

b) Keuangan

Pengawasan ditujukan untuk mengetahui bidang keuangan seperti pada pemasukan dan pengeluaran keuangan perusahaan. Untuk mengetahui biaya produksi, biaya operasi yang akan digunakan serta mengetahui jumlah kisaran laba atau rugi dari perusahaan.

c) Waktu

Pengawasan yang menentukan, apakah dalam menghasilkan suatu hasil produksi sesuai dengan yang direncanakan atau tidak.

d) Manusia dengan kegiatan-kegiatannya

Pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manual.

3) Subjek pengawasan

Pengawasan ini dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan dapat dibedakan sebagai berikut :

a) Pengawasan *intern*

Pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau petugas yang bersangkutan. Oleh karena itu, pengawasan ini disebut juga sebagai pengawasan vertikal atau formal disebutkan ia pengawasan formal karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang yang berwenang.

b) Pengawasan *ekstren*

Pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang diluar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis ini lazim juga disebut dengan pengawasan sosial (*sosial control*) atau pengawasan informal.

4) Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Pengawasan yang dilakukan oleh seorang atasan efektif, maka haruslah terkumpul fakta-fakta ditangan pimpinan yang bersangkutan. Cara untuk mengumpulkan fakta-fakta sebagai berikut ini :

a) Peninjauan pribadi

Peninjauan pribadi adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Kelemahan dari pengawasan ini dapat menimbulkan prasangka buruk terhadap bahwasannya mereka diamati secara keras sedangkan keuntungan dari pengawasan ini dapat membuat kontak langsung antara atasan dan bawahan.

b) Interview atau lisan

Pengawasan yang dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan oleh bawahan. Pengawasan dengan cara ini dapat mempercepat hubungan pejabat karena adanya kontak wawancara antara mereka.

c) Laporan tertulis

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Keuntungan dari laporan tertulis dapat diambil manfaatnya dari banyak pihak, yakni oleh pimpinan guna pengawasan dan pihak lain guna untuk penyusunan rencana berikutnya. Sedangkan kelemahan dari pengawasan ini adalah laporan tertulis dapat pula disusun sedemikian rupa sehingga memberikan gambaran yang berlebihan. Sehingga sulit bagi pimpinan untuk menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat.

d) Laporan dan pengawasan kepada hal-hal yang bersifat istimewa

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan yang dimana pengawasan itu ditujukan kepada hal-hal kekecualian. Jadi, pengawasan dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa istimewa.

j. Tipe-Tipe Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko (dalam Effendi, 2014 : 210) tipe-tipe pengawasan sebagai berikut:

1) Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*)

Pengawasan pendahuluan yaitu melakukan antisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah dibuat sebelum tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2) Pengawasan secara bersama (*concurrent control*)

Pengawasan secara bersamaan yaitu pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan.

3) Pengawasan umpan balik (*feed back control*)

Pengawasan umpan balik yaitu pengawasan yang dilakukan mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah selesai dilaksanakan.

k. Peranan Pengawasan

Peranan pengawasan adalah tindakan atau keikutsertaan dalam proses kegiatan untuk mengetahui pelaksanaan kesalahan, kegagalan untuk kemudian dilakukan perbaikan dan mencegah terulangnya kembali kesalahan, serta menjaga agar pelaksanaan tidak berbeda dengan rencana yang dibuat sebelumnya. Namun sebaliknya, sebaik apapun rencana yang telah ditetapkan akan tidak berarti apa-apa bila tanpa adanya pengawasan. Menurut Agus Darma (dalam Julitriarsa & Suprihantoro, 2008 : 37) mengungkapkan bahwa peranan pengawasan diantaranya sebagai berikut :

1. Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan-kesalahan yang berarti pengawasan yang baik adalah suatu pengawasan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya berbagai bentuk penyimpangan, kesalahan atau penyelewengan.
2. Untuk memperbaiki berbagai penyimpangan atau kesalahan yang berarti dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan tersebut.
3. Untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan.
4. Untuk mempertebal rasa tanggung jawab, adanya pengawasan yang rutin mengakibatkan setiap bagian karyawannya akan

selalu bertanggung jawab terhadap semua tugas yang dilakukan.

1. Keterkaitan Pengawasan dengan Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2013 : 194) Kaitan antara pengawasan dengan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Pengawasan dapat merangsang disiplin kerja pegawai.
- 2) Pengawasan pegawai merasa mendapat perhatian , bimbingan, petunjuk dan arahan dari pimpinan.
- 3) Pimpinan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya untuk memberikan penilaian yang *objektif*.

Oleh karena itu dalam sebuah organisasi publik maupun organisasi privat mutlak diperlukan sistem pengawasan yang baik agar tercipta pengawasan internal yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung disiplin kerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa keterkaitan antara pengawasan dan disiplin kerja, bahwa pengawasan bertujuan untuk menjadikan sumber daya organisasi memiliki ketaatan dan kepatuhan untuk mengikuti aturan yang menjadi tanggung jawabnya agar pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan dengan baik.

2. Disiplin Kerja

a. Defenisi Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Disiplin tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan motivasi kerjadan moral kerja.

Menurut Rivai (2010 : 825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Sinambela (2017 : 335) disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk bekerja secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuan dari organisasi. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Jadi, dapat penulis simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

Disiplin kerja dapat dikembangkan dengan latihan pengembangan disiplin misalnya dalam bekerja dengan cara menghargai waktu, tenaga, biaya dan sebagainya. Menanamkan disiplin kerja, tenaga kerja dapat dikembangkan pula dengan cara kepemimpinan yang dapat menjadi panutan atau teladan bagi para tenaga kerja. Keteladanan para pemimpin perusahaan biasanya

dapat membangkitkan disiplin kerja yang kuat bagi tenaga kerja (Ardana, 2012 : 134).

b. Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator disiplin kerja menurut Alfred R. Lateiner dalam E-journal: (Permatasari, 2015 : 3) adalah :

1) Ketepatan waktu

Jika karyawan datang ke kantor tepat waktu, pulang kantor tepat waktu, serta karyawan dapat bersikap tertib maka dapat dikatakan karyawan tersebut memiliki disiplin kerja yang baik.

2) Pemanfaatan sarana

Karyawan yang berhati-hati dalam menggunakan peralatan kantor untuk menghindari terjadinya kerusakan pada alat kantor merupakan cerminan karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik.

3) Tanggung jawab yang tinggi

Karyawan yang selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

4) Ketaatan terhadap aturan kantor

Karyawan yang memakai seragam sesuai aturan, mengenakan kartu tanda identitas, ijin apabila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan disiplin yang tinggi.

c. Tujuan Disiplin Kerja

Secara umum tujuan disiplin kerja adalah untuk kelanjutan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok. Sedangkan Tujuan disiplin kerja

secara khusus pada tenaga kerja adalah sebagai berikut : (Ardana, 2012 : 135).

- a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah pimpinan.
- b) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan 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 dalam perusahaan.
- e) *Follow up* dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (201 : 129) Ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin kerja preventif dan disiplin kerja korektif.

1) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan . Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.

2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku

pada perusahaan. Pada disiplin korektif ini pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

e. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin terbagi atas 5 yaitu sebagai berikut : (Mangkunegara, 2016 : 131) .

1) Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukan. Di samping itu perlu surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian pegawai.

2) Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu, memberikan peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3) Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan

menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4) Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

f. Pendekatan Disiplin Kerja

Disiplin merupakan tindakan manajemen yang mendorong terciptanya ketaatan pada standar-standar organisasi. Sejumlah ahli menyebutkan dua pendekatan terhadap disiplin kerja pegawai (Marwansyah, 2014 : 410).

1) Disiplin kerja progresif

Disiplin kerja progresif merupakan serangkaian tindakan intervensi manajemen yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki perilaku yang salah sebelum dihentikan. Pendekatan terhadap disiplin ini yang dirancang untuk menjamin dikenakan hukuman minimum yang tepat atas pelanggaran yang terjadi.

Pada umumnya, manajemen atau pimpinan organisasi menerapkan kebijakan disiplin progresif yang berarti bahwa organisasi akan memberikan hukuman yang lebih berat bagi pelanggaran yang berulang kali melakukan kesalahan. Tujuannya adalah untuk memberikan peluang bagi seorang karyawan untuk menjalankan satu tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius diberlakukan.

2) Disiplin kerja positif

Disiplin kerja positif merupakan prosedur disiplin yang mendorong karyawan untuk memantau perilaku mereka sendiri dan bertanggungjawab atas tindakan-tindakan mereka. Pendapat lain mengatakan bahwa dalam pendekatan disiplin positif yang didasarkan atas pandangan bahwa hukuman tidak selalu bisa mengubah perilaku, karyawan didorong agar bertanggungjawab untuk memperbaiki sendiri perilaku mereka yang bersalah.

g. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono, jenis-jenis disiplin kerja ada 2 dalam E-journal: (Yandry Pangapong, 2015 : 3) yaitu :

1) *Self Discipline*

Disiplin ini timbul karena seseorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

2) *Command Discipline*

Disiplin ini tumbuh bukan dari perasaan ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman dari orang lain. Dalam setiap organisasi, yang diinginkan pastilah jenis disiplin yang pertama yaitu datang karena kesadaran dan keinsyafan. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar.

h. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Menurut Henry Simamora (dalam Sinambela, 2017 : 346) terdapat tujuh prinsip dalam pengelolaan disiplin kerja pegawai sebagai berikut :

1) **Prosedur dan kebijakan yang pasti**

Kewajiban pimpinan adalah memberikan perhatian serius pada berbagai keluhan pegawai. Hal ini akan mendorong pertumbuhan disiplin kerja pegawai dalam organisasi. Prosedur-prosedur disiplin mulai dari perencanaan, penetapan, sampai dengan penerapannya, mengikuti serangkaian tindakan yang sudah disepakati dari awal sehingga dapat ditegakkan. Oleh karena itu dalam tatanan implementasi seorang pimpinan harus berpegang teguh pada aturan yang ada dan melaksanakannya dengan konsisten. Sistem disiplin perlu dirancang dengan cermat oleh pimpinan dengan melibatkan seluruh komponen anggota organisasi.

2) **Tanggung jawab kepengawasan**

Para pengawas biasanya bertanggung jawab untuk memulai tindakan disiplin. Sebagian organisasi bergantung pada saat muncul masalah-masalah. Pengawas biasanya mempunyai otoritas mengeluarkan peringatan-peringatan verbal dan teguran-teguran lisan. Meskipun demikian, apabila dibutuhkan dapat berupa teguran tertulis. Pengawas biasanya mempersiapkan teguran dengan mengkonsultasikannya kepada manajemen jenjang berikutnya.

3) **Mengomunikasikan berbagai peraturan**

Para pegawai hendaknya mengetahui peraturan-peraturan perusahaan dan standar, serta konsekuensi pelanggaran terhadapnya. Setiap pimpinan dan pegawai hendaknya memahami secara penuh kebijakan-kebijakan dan prosedur-

prosedur disiplin. Para pegawai yang melanggar suatu peraturan atau tidak memenuhi kriteria kinerja hendaknya diberi peluang untuk mengoreksi perilaku mereka. Dalam hal ini, para pegawai mesti mengetahui peraturan-peraturan sebelum bertanggungjawab kepada atasannya. Biasanya, pegawai diberitahu tentang peraturan-praturan perusahaan melalui buku manual perusahaan dan program-program baru orientasi pegawai baru.

Untuk pelanggaran pertama pegawai diberikan kesempatan dan diperingatkan secara memadai tentang konsekuensi dari tindakannya, namun tidak dihukum. Pengecualian tentu dilakukan jika kesalahan yang dilakukan telah serius hingga pegawai harus tahu bahwa hal ini merupakan pelanggaran yang dikenakan hukuman, seperti minuman keras (miras) di tempat kerja, mencuri barang perusahaan, dan secara sengaja merusak barang-barang perusahaan.

4) Tanggung jawab pemaparan bukti

Individu haruslah dianggap tidak bersalah sampai dengan terbukti bahwa orang tersebut benar-benar bersalah. Perusahaan harus membuktikan bahwa pegawai nyata-nyata telah bersalah sebelum menjatuhkan hukuman. Para manajer hendaknya mengumpulkan sejumlah bukti-bukti yang meyakinkan untuk menjustifikasi disiplin. Bukti itu hendaknya didokumentasikan secara cermat sehingga sulit untuk dipertentangkan. Para pegawai harus diberikan kesempatan menyangkal bukti tersebut dan memberikan dokumentasi untuk pembelaan diri.

5) Perlakuan yang konsisten

Peraturan dan hukuman mestilah dilakukan secara tidak berat sebelah dan tanpa diskriminasi. Pemberlakuan disiplin yang tidak merata, bukan hanya merusak efektifitas dari

sistem disiplin, melainkan juga dapat menciptakan perasaan dikalangan pegawai bahwa terdapat favoritisme di satu sisi dan diskriminasi di sisi lain. Konsistensi perlakuan adalah satu prinsip yang paling penting dan yang kerap diabaikan. Manajemen hendaknya tidak menghukum seseorang karena suatu pelanggaran dan tidak meniadakan pelanggaran yang sama yang dilakukan oleh pegawai lain. Pada dasarnya, penting bagi pegawai untuk menyakini bahwa disiplin diterapkan secara konsisten, dapat diperkirakan dan tanpa diskriminasi atau favoritisme. Apabila tidak kemungkinan para pegawai akan menantang keputusan-keputusan disiplin.

6) Pertimbangan atas berbagai situasi

Kebutuhan akan konsistensi perlakuan tidaklah harus berarti bahwa dua orang yang melakukan pelanggaran yang identik akan selalu mendapatkan hukuman yang sama. Pelanggaran terhadap peraturan perusahaan dan pelanggaran lainnya mempertimbangkan berbagai faktor. Situasi dalam berbagai kasus patut dipertimbangkan dan juga fakta-fakta yang menggambarkan pelanggaran-pelanggaran. Faktor-faktor berikut yang membantu manajemen menganalisis masalah disiplin sebagai berikut :

a. Keseriusan permasalahan

Seberapa masalahnya, ketidakjujuran biasanya dianggap sebagai pelanggaran yang lebih serius dibandingkan pelaporan karena terlambat masuk 20 menit.

b. Lamanya masalah

Pelanggaran tidaklah berlangsung dalam kevakuman. Kejadian pertama biasanya dipandang berbeda dibandingkan pelanggaran ketiga dan keempat.

c. Frekuensi dan sifat pelanggaran

Manajemen perlu memperhatikan tidak hanya durasi, namun juga pola permasalahan. Pelanggaran yang berulang membutuhkan jenis disiplin yang berbeda dari yang diterapkan atas pelanggaran yang pertama kali terjadi.

d. Faktor-faktor yang meringankan

Pegawai yang terlambat masuk karena mengalami kecelakaan lalu lintas ringan tentunya dinilai lebih ringan dari pada pegawai yang terlambat karena bangun kesiangan.

e. Kadar sosialisasi

Ketegasan dalam disiplin mestilah mencerminkan pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggar perihal standar-standar perilaku yang dapat diterima organisasi. Pegawai yang baru masuk tentu tidak dapat diharapkan memahami semua aturan main perusahaan dibandingkan pegawai yang sudah bekerja selama lima tahun.

f. Riwayat praktek-praktek disiplin pegawai

Perlakuan yang adil atas pegawai perlu mempertimbangkan prosedur di dalam unit dimana terjadi pelanggaran, dan tindakan disiplin yang diambil unit-unit lainnya di dalam organisasi.

g. Dukungan manajemen

Apabila para pegawai memutuskan untuk membawa kasus mereka ke jenjang manajemen yang lebih tinggi, apakah manajer yang menjatuhkan disiplin mempunyai bukti yang masuk akal untuk membenarkan tindakannya. Tindakan disiplin tidak akan berhasil dengan baik apabila pelanggar merasa bahwa ia dapat menentang dan berhasil mengesampingkan keputusan manajer.

7) Peraturan dan hukuman yang masuk akal

Perusahaan bebas membuat peraturan-peraturan apapun, tetapi peraturan itu sepantasnya masuk akal dan normal. Sebagian besar orang bersedia menerima peraturan perusahaan sebagai legitimasi apabila peraturan tersebut berkaitan dengan operas-operasi yang efisien dan aman, serta konsisten dengan konvensi-konvensi yang berlaku ditengah masyarakat. Hukuman-hukuman hendaknya wajar. Artinya hukuman yang sangat keras atas pelanggaran kecil tidak akan dianggap adil oleh pegawai. Peraturan dan hukuman yang tampaknya tidak masuk akal dapat menciptakan sikap negatif terhadap disiplin dan menumbuhkan sikap kooperatif diantara para pegawai.

B. Penelitian yang relevan

Berikut ini adalah beberapa review penelitian yang dijadikan referensi antara lain sebagai berikut :

Pada tahun 2006, Sri Palupi melakukan penelitian dengan judul **“Peranan Pengawasan dalam Meningkatkan Efektifitas Kerja Pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta”**. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan Peranan pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Dinas Pariwisata Seni dan Budaya Kota Surakarta adalah Mengetahui pelaksanaan kegiatan itu sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, Mengetahui kekeliruan atau kesalahan sedini mungkin dalam pelaksanaan kegiatan, Mengetahui capaian kerja pegawai apakah sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah penelitian terdahulu peranan pengawasan dalam meningkatkan efektifitas kerja sedangkan peneliti peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin

kerja pegawai. Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah sama-sama melakukan penelitian di instansi pemerintahan dan sama-sama mengumpulkan data dengan cara melakukan wawancara.

Pada Tahun 2009, Ratri Arum Sari Melakukan Penelitian Dengan Judul **“Peranan Pengawasan Sebagai Upaya Pendisiplinan Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo”**. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini menunjukkan Peranan pengawasan di Kantor Kecamatan Bendosari Kabupaten Sukoharjo adalah Menumbuhkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tanggungjawab yang dibebankan, Menumbuhkan disiplin pegawai sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan sesuai tanggungjawab, Untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi untuk mencapai tujuan Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah penelitian terdahulu melakukan penelitian di tempat yang memiliki cakupan yang kecil yaitu di Kantor Kecamatan sedangkan peneliti melakukan penelitian di tempat yang cakupannya besar yaitu di Balaikota. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan peneliti adalah sama-sama meneliti di instansi pemerintahan. Pengumpulan data dilakukan sama-sama dengan cara melakukan wawancara dan dokumentasi.

Pada tahun 2015, Ema Dwi Antika melakukan penelitian dengan judul **“Peranan pengawasan pimpinan dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan administrasi keuangan umum studi kasus pada PT. Perkebunan nusantara XI unit usaha PG. Semboro jember”**. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif . hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah peranan pengawasan yang dilakukan untuk mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan, untuk menjamin atau mengusahakan pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya demi mencapai tujuan, untuk memperbaiki kesalahan atau penyimpangan yang

terjadi dan untuk mengetahui kedisiplinan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya.

Perbedaan penelitian dengan peneliti terdahulu dengan peneliti adalah peneliti terdahulu melakukan penelitian pada perseroan terbatas (PT) sedangkan peneliti melakukan penelitian pada instansi pemerintahan. Persamaan penelitian terdahulu dengan peneliti adalah sama-sama melakukan penelitian tentang peranan pengawasan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian lapangan (*field research*) yang dilakukan di Balaikota Padang Panjang. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah mengungkapkan fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Dengan kata lain metode ini dapat juga dikatakan sebagai penelitian dengan cara menguraikan sekaligus menganalisis yang dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

B. Latar dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Kantor Balaikota Padang Panjang yang berada di Jln. Sutan Syaril No.252 Silaing Bawah Padang Panjang Barat. Kegiatan penelitian ini penulis lakukan pada bulan Januari-Juli 2018 yang tergambar pada jadwal berikut.

Nama kegiatan	Januari				Maret				April				Mei				Juni				Juli		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Survey awal proposal																							
Pembuatan prposal																							
Bimbingan proposal skripsi																							

2. Sumber Data sekunder

Sumber data sekunder yaitu seluruh Kepala Bagian unit di bawah jajaran Sekretaris Daerah dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan permasalahan yang penulis teliti yang terdapat pada Balaikota Padang Panjang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian.

1. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan, yang mana ada dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan. Penulis melakukan komunikasi secara langsung pada pihak Balaikota Padang Panjang dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan untuk mendapatkan informasi secara jelas dan lengkap.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur yaitu wawancara yang pertanyaannya tergantung dengan keadaan atau subjek. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara peneliti telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang tidak memakai alternatif jawabannya.

2. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang memuat tentang catatan kejadian yang sudah berlalu, dokumen ini bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental lainnya.

3. Observasi

Observasi yaitu mengadakan penelitian dengan melalui pengamatan langsung pada obyek penelitian terutama tentang

pengawasan dan disiplin kerja pegawai pada Balaikota Padang Panjang.

F. Teknik Analisis Data

Teknik Analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif dengan memuat gambaran yang dilakukan dengan cara :

1. Data *reduction* (reduksi data)

Reduksi data diawali dengan menerangkan, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting terhadap isi dari suatu data yang berasal dari lapangan, sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.

Dalam penelitian ini, data yang direduksi berasal dari wawancara. Peneliti mereduksi data dengan cara mengelompokkan data sesuai dengan rumusan masalah yang ada.

2. Data *display* (penyajian data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat deskriptif.

Penyajian data dilakukan dengan cara meguraikan dan membahas hasil penelitian pada masing-masing permasalahan secara objektif. Di dalam uraian tersebut, peneliti memaparkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian Organisasi di Balaikota Padang Panjang. Setelah data direduksi, maka peneliti menyajikan data. Penyajian data dilakukan dalam bentuk teks deskriptif.

3. *Verification* (kesimpulan)

Setelah data disajikan dalam bentuk naratif, maka data kualitatif ditarik kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan cara

melihat kembali reduksi data dan penyajian data, sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang dianalisis.

G. Teknik Penjamin Keabsahan Data

Teknik penjamin keabsahan data yang peneliti gunakan yaitu *triangulasi*. Metode *triangulasi* merupakan proses membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Untuk memperoleh kredibilitas atau tingkat kepercayaan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *triangulasi* sumber dan *triangulasi* metode yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda dan mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil wawancara informan satu dengan informan yang lain seperti seluruh Kepala Bagian di bawah jajaran Sekretaris Daerah. Membandingkan hasil wawancara 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.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Kelembagaan

Padang Panjang adalah kota yang berbahagia demikian ditulis oleh Ali Akbar Navis, pengarang robohnya surau kami yang fenomenal itu. Di sana ada batu kapur yang member hidup, ada sawah, ada sungai yang memberi hidup, ada rel kereta yang memberi hidup walau kadang orang mati juga dilindasnya. Kota kecil di kaki gunung-gunung raksasa ada Singgalang di bagian barat, ada Merapi di bagian timur, ada Tandikek di bagian barat daya. Kota dengan curah hujan yang tinggi sehingga dinamakan kota hujan.

Setelah proklamasi kemerdekaan untuk menjalankan roda pemerintahan, Padang Panjang dijadikan suatu kewedanan yang wilayahnya meliputi Padang Panjang, Batipuh dan X Koto yang berkedudukan di Padang Panjang. Berdasarkan ketetapan ketua PDRI tanggal 1 Januari 1950 tentang pembagian provinsi juga sekaligus ditetapkan pula pembagian kabupaten dan kota antara lain Batipuh dan X Koto kedalam wilayah Kabupaten Tanah Datar, sehingga Padang Panjang hanya merupakan tempat kedudukan Wedana yang mengkoordinir Kecamatan X Koto.

Kemudian berdasarkan UU No 8 tahun 1956 tentang pembentukan daerah otonom kota kecil di lingkungan Provinsi Sumatera Tengah, maka lahir secara resmi kota kecil Padang Panjang. Kota Padang Panjang sebagai pemerintahan daerah terbentuk pada tanggal 23 Maret 1956. Selanjutnya barulah setahun kemudian berdasarkan UU No 1 tahun 1957 status kota ini sejajar dengan daerah kabupaten dan kota lainnya di Indonesia. Pada tahun 1957 dilantik walikota pertama dan sebagai Daerah Otonom sesuai peraturan daerah No 34/K/DPRD 1957 dibentuk 4 resort dan dimana masing-masing resort dengan keputusan

DPRD Peralihan Kota Praja No 12/K/DPRD-PP/57 membawahi 4 jorong sebagai berikut:

- a. Resort Gunung membawahi Jorong Ganting, Sigando, Ekor Lubuk, Ngalau.
- b. Resort Lareh Nan Panjang membawahi Jorong Balai-balai, Guguk Malintang, Koto Panjang, Koto Katiak.
- c. Resort Pasar membawahi Jorong Pasar Baru, Silaiang Atas, Tanah Hitam, Balai-balai.
- d. Resort Bukit Surungan membawahi Jorong Silaiang Bawah, Pasar Usang, Kampung Manggis, Bukit Surungan.

Kemudian berdasarkan UU No 18 tahun 1965 istilah kota praja diganti dengan kota madya dan berdasarkan peraturan menteri No 44 tahun 1980 dan peraturan pemerintah No 16 tahun 1982 tentang susunan dan tata kerja pemerintahan kelurahan, maka resort diganti dengan kecamatan dan jorong diganti dengan kelurahan berdasarkan peraturan pemerintah No 13 tahun 1982 Kota Padang Panjang di bagi atas 2 kecamatan yakni Kecamatan Padang Panjang Barat dan Kecamatan Padang Panjang Timur dengan secara keseluruhan 16 kelurahan.

Penetapan hari jadi Kota Padang Panjang tersebut, beberapa tahun terakhir ini masyarakat Kota Padang Panjang mengusulkan kepada pemerintah Kota Padang Panjang untuk meninjau kembali melalui suatu kajian sejarah yang melibatkan tokoh masyarakat, sejarawan atau lembaga akademis serta stake holders lainnya di lingkungan pemerintahan Kota Padang Panjang. Atas usul masyarakat inilah Pemerintah Kota Padang Panjang pada tahun 2002 yang lalu membentuk Badan Kajian Sejarah dan Perjuangan Bangsa (BKSPB) Kota Padang Panjang yang ditetapkan dengan keputusan Walikota Padang Panjang No 227 tahun 2002 yang antara lain bertugas meninjau dan mengkaji ulang hari jadi Kota Padang Panjang berdasarkan sejarah atau historis dan perkembangan yang telah ada beberapa ratus tahun yang lalu.

Pada saat itu disepakati bahwa penetapan hari jadi Kota Padang Panjang adalah tanggal 1 Desember 1790 dan untuk pertama kalinya diperingati pada tanggal 1 Desember 2004 dan dilanjutkan pada tahun selanjutnya. Untuk lebih menguatkan legalitas atau dasar hukum dari penetapan hari jadi Kota Padang Panjang tanggal 1 Desember 1790 ditetapkan dengan suatu Peraturan Daerah yaitu Peraturan Daerah Kota Padang Panjang No 17 tahun 2004 tentang Penetapan hari jadi Kota Padang Panjang.

2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang

Visi sekretariat daerah kota Padang Panjang adalah Menjadi pusat perumusan kebijakan umum urusan pemerintah daerah dan pelayanan perangkat daerah yang efektif dan efisien untuk mewujudkan masyarakat amanah, aman dan sejahtera.

Sedangkan misi dari Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan perumusan kebijakan umum yang efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.
- b. Meningkatkan perumusan kebijakan umum yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan pembangunan.
- c. Meningkatkan perumusan kebijakan umum yang efektif dan efisien dalam pembinaan sosial kemasyarakatan yang amanah, aman dan sejahtera.

3. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang

Berdasarkan peraturan Walikota Padang Panjang berikut ini adalah susunan organisasi pada Sekretariat Daerah Padang Panjang:

- a. Sekretaris Daerah

Sekretaris daerah Kota Padang Panjang merupakan salah satu perangkat daerah yang susunan organisasi atau perangkatnya

di tetapkan dengan peraturan daerah Kota Padang Panjang No 9 tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah dan perwako No 29 tahun 2016 tentang kedudukan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja Sekretariat Daerah.

Dalam pasal 2 Kota Padang Panjang perwako No 29 tahun 2016 ditegaskan bahwa Sekretariat Daerah merupakan unsur staf pemerintahan dipimpin oleh seorang sekretaris yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota. Selanjutnya sekretaris daerah mempunyai tugas membantu Walikota dalam menyusun dan mengkoordinir administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Untuk melaksanakan tugas tersebut fungsi dari Sekretaris Daerah tersebut antara lain: pengkoordinasian penyusunan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah, pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil Negara pada perangkat daerah, serta melaksanakan tugas yang diberikan oleh Walikota.

b. Staf Ahli

1) Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum Dan Politik

Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum Dan Politik Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian, penganalisaan dan pengembangan terhadap semua kebijakan pemerintah dibidang hukum dan politik baik yang telah ditetapkan maupun yang akan ditetapkan dan memberikan saran, masukan dan pendapat kepada Walikota berdasarkan data pengkajian dan penganalisaan sesuai dengan teori-teori ilmu pengetahuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta melakukan koordinasi dengan satuan kerja perangkat daerah terkait sesuai dengan bidang tugasnya.

2) Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan Dan Pembangunan

Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan Dan Pembangunan Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian, penganalisaan dan pengembangan terhadap semua kebijakan pemerintah dibidang ekonomi, keuangan dan pembangunan yang telah ditetapkan maupun yang akan ditetapkan dan memberikan saran, masukan dan pendapat kepada Walikota berdasarkan data pengkajian dan penganalisaan sesuai teori ilmu pengetahuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dengan bidang tugasnya.

3) Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan Dan SDM

Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan Dan SDM Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengkajian, penganalisaan dan pengembangan terhadap semua kebijakan pemerintah dibidang kemasyarakatan dan SDM yang telah ditetapkan maupun yang akan ditetapkan dan memberikan saran, masukan dan pendapat kepada Walikota berdasarkan data pengkajian dan menganalisaan sesuai teori ilmu pengetahuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dengan bidang tugasnya.

c. Asisten

1) Asisten Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat

Asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat mempunyai tugas mengkoordinasikan, penyusunan kebijakan penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengawasan, tugas perbantuan, ketentraman dan ketertiban, perlindungan masyarakat, penanggulangan bencana, kependudukan, pertanahan, kerjasama, kesatuan bangsa dan politik, pendidikan, kesehatan, social, tenaga kerja dan transmigrasi,

pemberdayaan perempuan, keluarga berencana, pemuda dan olahraga, pemberdayaan masyarakat, agama, hukum dan perundang-undangan, organisasi dan tata laksana, sumber daya manusia aparatur. Asisten pemerintahan dan kesejahteraan rakyat terdiri dari beberapa bagian yaitu:

- a) Bagian Pemerintahan yang mempunyai tugas merencanakan organisasi, operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kegiatan yang terkait fasilitas perumusan kebijakan urusan trantibun linmas administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, perpustakaan dan kearsipan, pemberdayaan masyarakat dan kecamatan. Dan bagian pemerintahan terdiri dari sub bagian pemerintahan umum, otonomi daerah dan pembinaan wilayah dan kerjama.
- b) Bagian Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kebijakan terkait fasilitas perumusan kebijakan, fasilitas pembinaan urusan pendidikan, kesehatan, sosial, pariwisata, kebudayaan kepemudaan dan olahraga, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, pengendalian penduduk dan keluarga berencana dan keagamaan. Bagian ini terdiri beberapa bagian yaitu sub bagian bina pendidikan, pariwisata, pemuda dan olahraga, bina kesejahteraan sosial dan bina keagamaan dan budaya.
- c) Bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi, dan melaporkan program dan kegiatan dibidang hukum dan HAM. Dan bagian hukum dan HAM ini terdiri dari sub bagian perundang-undangan, dokumentasi hukum dan bantuan hukum dan

HAM. Bagian ini terdiri dari sub bagian perundang-undangan, dokumentasi hukum dan bantuan hukum dan HAM.

2) Asisten Perekonomian dan Pembangunan

Asisten perekonomian dan pembangunan ini mempunyai tugas membantu sekretaris daerah dalam perumusan kebijakan, pengkoordinasian, fasilitasi, pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi urusan pangan, pertanian, kelautan dan perikanan, penanaman modal dan PTSP, koperasi dan UKM, perdagangan, perindustrian, tenaga kerja, lingkungan hidup, perhubungan, PU dan penataan ruang, pertanahan, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, komunikasi dan informasi, statistik, persandian, BUMN/perbankan serta pengkoordinasian perangkat daerah yang meliputi dinas pangan dan pertanian, dinas penanaman modal dan PTSP, dinas perdagangan, koperasi usaha kecil dan menengah, dinas perhubungan, dinas PU dan penataan ruang, dinas perumahan, kawasan permukiman dan lingkungan hidup dan dinas komunikasi dan informatika. Asisten perekonomian dan pembangunan terdiri dari beberapa bagian diantaranya:

a) Bagian Perekonomian mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kegiatan terkait koordinasi pembinaan pengembangan potensi dan ekonomi daerah, pengembangan jaringan ekonomi dan pemasaran serta melaksanakan fasilitasi perumusan kebijakan urusan pangan, pertanian, kelautan dan perikanan, penanaman modal dan PTSP, koperasi dan UKM, perdagangan, perindustrian, tenaga kerja dan lingkungan hidup serta perbankan dan lembaga keuangan non bank. Bagian perekonomian ini terdiri dari sub bagian

bina produksi daerah, bina pengembangan ekonomi daerah dan bina sarana dan kelembagaan ekonomi daerah.

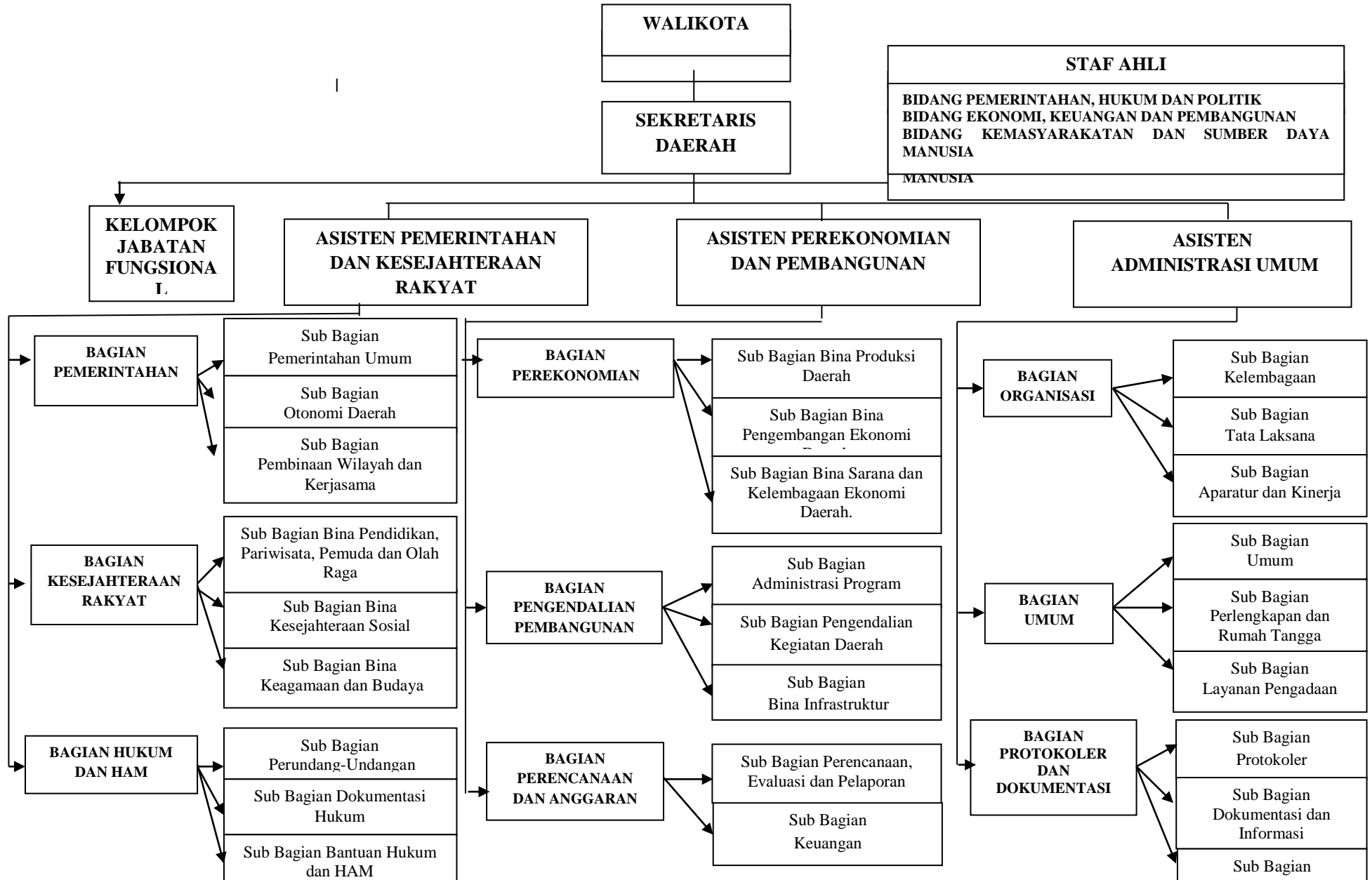
- b) Bagian Pengendalian Pembangunan mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kegiatan terkait penyusunan pedoman dan petunjuk teknis, pengendalian pembangunan serta melaksanakan fasilitasi perumusan kebijakan, koordinasi urusan perhubungan, PU dan penataan ruang, pertanahan, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, komunikasi dan informasi, statistik dan persandian. Bagian pengendalian pembangunan ini terdiri dari sub bagian administrasi program, pengendalian kegiatan dan bina infrastruktur.
 - c) Bagian Perencanaan dan Anggaran mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kegiatan di bidang perencanaan dan anggaran. Bagian ini terdiri dari sub bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan serta bagian keuangan.
- 3) Asisten Administrasi Umum

Asisten administrasi umum mempunyai tugas membantu sekretaris daerah dalam perumusan kebijakan, pengkoordinasian, fasilitasi, pembinaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi urusan organisasi dan ketatalaksanaan, pelayanan publik, pelayanan interent, pelayanan barang dan jasa serta urusan penunjang keuangan, perencanaan, penelitian dan pengembangan, kepegawaian dan diklat serta pengkoordinasian perangkat daerah yang meliputi sekretariat DPRD, inspektorat, badan perencanaan, penelitian dan pengembangan daerah, badan pengelolaan keuangan daerah, badan kepegawaian dan pengembangan SDM serta

badan penanggulangan bencana daerah dan kesbangpol. Asisten penanggulangan umum ini terdiri dari:

- a) Bagian Organisasi yang mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kegiatan di bidang organisasi. Bagian organisasi terdiri dari sub bagian kelembagaan, tata laksana, dan aparatur dan kinerja.
- b) Bagian Umum yang mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kegiatan di bidang umum. Bagian umum ini terdiri dari sub bagian umum, perlengkapan dan rumah tangga serta layanan pengadaan.
- c) Bagian Protokoler dan Dokumentasi mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan mengevaluasi dan melaporkan program kegiatan dibidang prokoler dan dokumentasi. Bagian prokoler dan dokumentasi terdiri dari sub bagian protokoler, dokumentasi dan informasi serta layanan pengadaan.

Bagan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Padang Panjang



4. Bagian Organisasi

a. Tugas Bagian Organisasi

Bagian Organisasi mempunyai tugas merencanakan operasional, mengelola, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan program dan kegiatan di bidang organisasi. Adapun fungsi dari bagian organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Penyusunan rencana dan program kerja operasional kegiatan Bagian Organisasi.
- 2) Penyelenggaraan kegiatan Bagian Organisasi.
- 3) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Bagian Organisasi.
- 4) Pelaporan pelaksanaan tugas Bagian Organisasi.
- 5) Pelaksanaan tugas kedinasan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

b. Kepala Sub Bagian Organisasi

1) Sub Bagian Kelembagaan

Adapun tugas dari sub bagian kelembagaan adalah sebagai berikut :

- a) Menyusun Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) sesuai lingkup tugasnya.
- b) Menyusun LPPD, LKPJ, LKjIP dan segala bentuk pelaporan lainnya di lingkup tugasnya.
- c) Merencanakan, menyusun dan melaksanakan program dan kegiatan sesuai lingkup tugasnya.
- d) Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP), Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Standar Pelayanan Publik (SP) dan Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) sesuai lingkup tugasnya.

- e) Menghimpun, mempelajari, memahami dan mengolah peraturan perundang-undangan, pedoman, petunjuk teknis, data dan informasi serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan sub Bagian Kelembagaan sebagai pedoman dan landasan kerja.
- f) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan sub Bagian Kelembagaan serta menyiapkan bahan petunjuk penyelesaian masalahnya.
- g) Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang kelembagaan.
- h) Menganalisis kondisi kelembagaan guna penyusunan konsep pra rancangan peraturan perundang-undangan mengenai pembentukan, penghapusan, perampingan dan/atau pengembangan kelembagaan.
- i) Menyusun identifikasi potensi pengembangan kelembagaan perangkat daerah.
- j) Menyusun analisa jabatan, analisa beban kerja, evaluasi jabatan, nomenklatur jabatan fungsional umum sebagai bahan perumusan kebijakan pimpinan.
- k) Menyusun standar kompetensi jabatan PNS di lingkungan Pemerintah Kota Padang Panjang.
- l) Mengevaluasi pelaksanaan tugas dan menginventarisasi permasalahan di lingkup tugasnya serta mencari alternatif pemecahannya.
- m) Memberikan saran dan pertimbangan teknis kepada atasan.
- n) Membagi tugas, memberi petunjuk, menilai dan mengevaluasi hasil kerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- o) Menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugas dan/atau kegiatan kepada atasan.

- p) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

2) Sub Bagian Tata Laksana

Adapun tugas dari sub bagian tata laksana adalah sebagai berikut :

- a) Menyusun Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) sesuai lingkup tugasnya.
- b) Menyusun LPPD, LKPJ, LKjIP dan segala bentuk pelaporan lainnya di lingkup tugasnya.
- c) Merencanakan, menyusun dan melaksanakan program dan kegiatan sesuai lingkup tugasnya.
- d) Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP), Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Standar Pelayanan Publik (SP) dan Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) sesuai lingkup tugasnya.
- e) Menghimpun, mempelajari, memahami dan mengolah peraturan perundang-undangan, pedoman, petunjuk teknis, data dan informasi serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan sub Bagian Tata Laksana sebagai pedoman dan landasan kerja.
- f) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan Sub Bagian Tata Laksana serta menyiapkan bahan petunjuk penyelesaian masalahnya.
- g) Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang Tata Laksana.
- h) Menyiapkan bahan penyusunan pedoman tata naskah dinas, pengaturan jam kerja, budaya kerja, pemakaian pakaian dinas, dan penerapan disiplin .
- i) Menyiapkan pedoman penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP-AP), Survey

Kepuasan Masyarakat (SKM) dan Standar Pelayanan Publik (SP) bagi perangkat Daerah.

- j) Melakukan koordinasi dalam penyusunan laporan pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dengan Perangkat Daerah yang melaksanakan Urusan Wajib terkait Pelayanan Dasar.
 - k) Melakukan koordinasi dan mendorong inovasi pelayanan publik pada unit kerja pelayanan publik.
 - l) Menyiapkan bahan untuk pembinaan dan penilaian unit kerja pelayanan publik.
 - m) Mengkoordinasikan dan memfasilitasi penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan (TLHP) di lingkungan Sekretariat Daerah dengan aparat pengawasan fungsional.
 - n) Mengevaluasi pelaksanaan tugas dan menginventarisasi permasalahan di lingkup tugasnya serta mencari alternatif pemecahannya.
 - o) Memberikan saran dan pertimbangan teknis kepada atasan.
 - p) Membagi tugas, memberi petunjuk, menilai dan mengevaluasi hasil kerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - q) Menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugas dan/atau kegiatan kepada atasan.
 - r) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 3) Sub Bagian Aparatur dan Kinerja
- Adapun tugas dai sub bagian aparatur dan kinerja adalah sebagai berikut :
- a) Menyusun Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) sesuai lingkup tugasnya.
 - b) Menyusun LPPD, LKPJ, LKjIP dan segala bentuk pelaporan lainnya di lingkup tugasnya.

- c) Merencanakan, menyusun dan melaksanakan program dan kegiatan sesuai lingkup tugasnya.
- d) Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP), Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Standar Pelayanan Publik (SP) dan Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) sesuai lingkup tugasnya.
- e) Menghimpun, mempelajari, memahami dan mengolah peraturan perundang-undangan, pedoman, petunjuk teknis, data dan informasi serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan sub Bagian Aparatur dan Kinerja sebagai pedoman dan landasan kerja.
- f) Menginventarisir permasalahan yang berhubungan dengan Sub Bagian Aparatur dan Kinerja serta menyiapkan bahan petunjuk penyelesaian masalahnya.
- g) Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang Aparatur dan Kinerja.
- h) Menyiapkan bahan, mengkoordinasikan dan menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kota Padang Panjang, Penetapan Kinerja (PK) Kota Padang Panjang, Rencana Kinerja Tahunan (RKT) Kota Padang Panjang, Indikator Kinerja Utama (IKU) Kota Padang Panjang.
- i) Mengkoordinasikan dan menghimpun penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) pada Perangkat Daerah Kota Padang Panjang secara periodik (triwulan).
- j) Mengevaluasi pelaksanaan tugas dan menginventarisasi permasalahan di lingkup tugasnya serta mencari alternatif pemecahannya.
- k) Memberikan saran dan pertimbangan teknis kepada atasan.
- l) Membagi tugas, memberi petunjuk, menilai dan mengevaluasi hasil kerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- m) Menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugas dan/atau kegiatan kepada atasan.
- n) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya.

B. Hasil Penelitian

1. Metode Pengawasan Yang Dilakukan Pimpinan Terhadap Pegawai Pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.

Pengawasan merupakan salah satu aktivitas atau fungsi manajemen yang terkait dengan fungsi lainnya, seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, penetapan, dan pelaksanaan keputusan. Disamping itu, pengawasan juga sebagai kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil, maka dari itu pengawasan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi.

Pengawasan terhadap pegawai merupakan suatu hal penting yang harus dilakukan dan tidak hanya mencakup usaha pencapaian kerja sesuai tujuan namun juga meliputi proses pelaksanaan tugas atau pekerjaan dalam usaha pencapaian keberhasilan kerja. Misalnya, kedisiplinan, loyalitas atau kesetiaan dan pengabdian pegawai terhadap apa yang menjadi tanggungjawabnya. Pengawasan membantu pimpinan untuk mengetahui apakah ada kesalahan atau penyimpangan yang terjadi dalam usaha pencapaian tujuan.

Pelaksanaan Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap disiplin kerja merupakan suatu hal yang sangat penting. Dengan pengawasan yang baik akan diketahui sejauh mana tujuan yang direncanakan sebelumnya dapat dicapai secara maksimal. Dengan pengawasan yang baik juga akan membantu pimpinan dalam mengevaluasi kegiatan dan disiplin kerja kemudian dari hasil evaluasi tersebut pimpinan dapat mengambil tindakan perbaikan dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi.

Adapun pelaksanaan pengawasan yang dilakukan pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang secara keseluruhan dilakukan oleh kepala Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang. Adapun proses pelaksanaan pengawasan ini disebut pengawasan berjenjang. Pengawasan berjenjang ini dalam pelaksanaan para staf diawasi oleh Kepala Sub Bagian masing-masing unit sedangkan untuk Kepala Sub Bagian diawasi oleh Kepala Bagian masing-masing unit. Tetapi pimpinan tidak lepas tangan dari tugas pengawasan tersebut, karena fungsi pengawasan adalah fungsi yang harus dilaksanakan oleh seorang pimpinan terhadap semua pegawainya, hanya saja pengawasan lebih berupa pengawasan tidak langsung karena keterbatasan pimpinan untuk melakukan pengawasan secara langsung dikarenakan tugas dan tanggungjawab lainnya yang tidak hanya mengawasi kegiatan atau aktivitas pegawai.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang kedua Nini Hartati selaku Kepala Sub Bagian Organisasi pada tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.30 WIB sebagai berikut (N. Hartati, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Proses pengawasan yang dilakukan adalah dengan cara pengawasan berjenjang yang di mana Kepala Bagian mengawasi Kepala Sub Bagian dan stafnya di masing-masing unit “.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang ketiga oleh Maiharman selaku Kepala Bagian Pemerintahan pada tanggal 4 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Maiharman, wawancara langsung, 4 Juli 2018).

“Proses pengawasan pada Balaikota Padang Panjang dilakukan secara berjenjang dari pimpinan kepada Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan staf masing-masing unit. Hal ini sangat membantu pimpinan dalam melaksanakan proses pengawasan terhadap pegawai yang ada”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan yang dilakukan pada Balaikota Padang Panjang dilakukan secara berjenjang. Pengawasan secara berjenjang dilakukan oleh pimpinan kepada Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian dan stafnya masing-masing unit. Tujuan dari pengawasan berjenjang ini membantu pimpinan dalam melakukan pengawasan disiplin kerja pegawai. Tidak itu saja semua Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian memiliki tanggungjawab dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai yang ada di masing-masing unit Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.

Selain itu ada dua metode dalam pengawasan ini yaitu pengawasan secara langsung dan pengawasan secara tidak langsung. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan di tempat kegiatan berlangsung. Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan dengan pemantauan terhadap laporan-laporan.

Balaikota Padang Panjang metode pengawasan yang digunakan adalah metode secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan secara langsung pada Balaikota Padang Panjang dilakukan dengan melihat kehadiran pegawai pada apel pagi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang pertama Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi pada tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 Juli 2018) :

“Pengawasan yang saya lakukan pada Balaikota Padang Panjang ini berupa pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung yang saya lakukan contohnya melalui apel pagi. Dengan melihat kehadiran pegawai dalam apel pagi dapat memberikan gambaran bagi saya mengenai tingkat kedisiplinan pegawai pada Balaikota Padang Panjang”.

Hal serupa diungkapkan oleh informan yang kedua Nini Hartati selaku Kepala Sub Bagian Organisasi pada tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.30 WIB sebagai berikut (N. Hartati, wawancara langsung, 3 Juli 2018) :

“Pengawasan yang dilakukan pimpinan pada Balai Kota Padang Panjang ini berupa pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung yang dilakukan pimpinan adalah mengamati langsung kegiatan pegawainya salah satunya kegiatan apel pagi. Apakah pegawainya mengikuti apel atau tidak. Apel pagi juga sebagai usaha mengetahui kedisiplinan waktu”.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang keempat Syahril selaku Kepala Bagian Hukum dan HAM tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (Syahril, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Pengawasan secara langsung dapat dilihat dari apel pagi yang dilakukan pada setiap hari senin dan tidak itu saja dapat dilakukan kunjungan mendadak biasanya dilakukan awal kerja setelah libur seperti lebaran”.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa pimpinan tertinggi suatu instansi yang bertanggung jawab penuh terhadap pengawasan pegawai. Kepala kantor mengawasi kepala bagian. Sebagai atasan langsung dari pegawai-pegawai di tiap bagiannya, para kepala bagian 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 deskripsi kerjanya ataukah tidak.

Pengawasan langsung yang dilakukan adalah apel pagi setiap hari senin dari kegiatan apel pagi setiap hari senin dapat terlihat pegawai yang datang terlambat dan pegawai yang mengikuti apel pagi. Apel pagi setiap hari Senin ini sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai karena apel pagi ini langsung dihadiri oleh pimpinan sekretaris daerah. Pengawasan kedisiplinan kerja pegawai tidak hanya diawasi oleh kepala bagian yang bertanggungjawab tetapi langsung diawasi oleh pimpinan Sekretaris Daerah. Hal itulah untuk setiap hari senin pagi banyak pegawai yang mengikuti apel pagi. Dengan melihat kehadiran

pegawai dalam apel pagi dapat memberikan gambaran bagi pimpinan mengenai tingkat kedisiplinan pegawai Balaikota Padang Panjang.

Selain itu bukan hanya pimpinan yang melakukan pengawasan itu. Kasubag pada Balaikota Padang Panjang juga melakukan pengawasan terhadap stafnya. Bentuk pengawasan secara langsung yang dilakukan pada Balaikota Padang Panjang selain apel pagi juga melalui kunjungan mendadak serta mengecek langsung.

Sebagaimana diungkapkan oleh informan yang ketiga Maiharman selaku Kepala Bagian Pemerintahan pada tanggal 4 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Maiharman, wawancara langsung, 4 Juli 2018).

“Begini ya nak, kalau pengawasan langsung secara mendadak biasanya dilakukan pada setiap awal masuk kerja setelah libur lebaran misalnya. Hal ini dikarenakan masih ada pegawai yang menambah hari libur”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang kelima Budi Hermawan selaku Kepala Bagian Protokoler pada tanggal 4 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (B. Hermawan, wawancara langsung, 4 Juli 2018).

“Bentuk pengawasan secara langsung yang lain adalah melalui kunjungan mendadak. Saat melakukan kunjungan mendadak dapat mengecek secara langsung kehadiran pegawai, apakah pegawai tersebut tidak hadir dikarenakan sakit, keperluan keluarga, dinas luar atukah sengaja datang terlambat”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang keenam Hurizalman selaku Kepala Bagian Pengendalian dan Pembangunan tanggal 3 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (Nurizalman, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

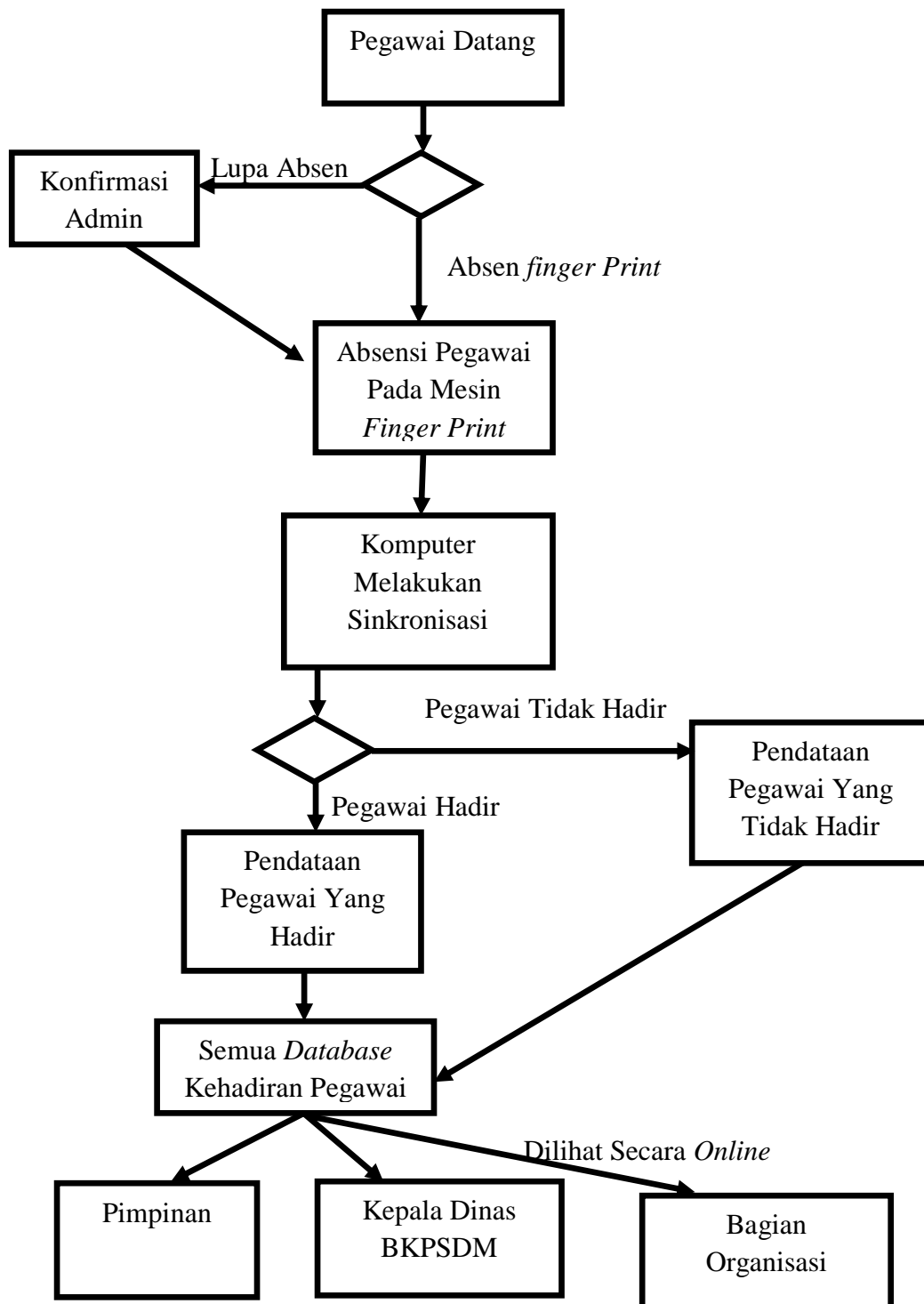
“Pengawasan secara langsung dilakukan dengan kunjungan mendadak, biasanya kunjungan mendadak ini dilakukan pada awal masuk kerja setelah lebaran misalnya”.

Pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan tidak saja apel pagi setiap hari senin melainkan dilakukannya kunjungan mendadak biasanya kunjungan mendadak ini dilakukan setiap awal masuk kerja setelah libur lebaran misalnya. Untuk pengawasan langsung secara kunjungan mendadak ini juga sangat membantu pimpinan dalam melakukan pengawasan kedisiplinan kerja pegawai karena pimpinan dapat melihat langsung pegawai yang hadir dan yang tidak hadir. Kunjungan mendadak ini juga memberikan dampak yang sangat besar terhadap kedisiplinan pegawai karena pimpinan langsung mengecek pegawai yang tidak hadir karena sakit, dinas luar dan tanpa keterangan.

Sedangkan pengawasan tidak langsung yang digunakan berupa *finger print*. *Finger print* merupakan salah satu alat yang digunakan untuk pengawasan kedisiplinan kerja pegawai dalam hal kehadiran atau absensi. Absensi sidik jari adalah suatu metode baru saat ini yang telah berkembang menggunakan mesin dengan bantuan *software* untuk mengisi data kehadiran suatu instansi atau kelompok yang menggunakannya. Mesin absensi sidik jari dirancang khusus dengan teknologi terdepan saat ini. Mesin ini biasanya memiliki kapasitas memori yang besar dan dilengkapi dengan fitur canggih seperti : *USB flash, disk, web server, scedule bell, sms message, workcode, function key*, dll.

Scanning sidik jari dilakukan dengan alat elektronik (dalam hal ini mesin absensi sidik jari). Hasil scanning lalu disimpan dalam format digital pada saat register atau enrollment atau pendaftaran sidik jari. Setelah itu, rekaman sidik jari tersebut diproses dan dibuatkan daftar pola sidik jari. Pola sidik jari kemudian disimpan dalam memory atau database. Pada saat identifikasi pola sidik jari dicocokkan dengan hasil scan sidik jari.

Gambar 4.2. Sistem Informasi Presensi Pegawai Menggunakan *Finger Print*



Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang kedua Nini Hartati selaku Kepala Sub Bagian organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.30 WIB sebagai berikut (N. Hartati, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“*Finger print* merupakan salah satu alat pengawasan tidak langsung, karena *finger print* dapat memantau kehadiran pegawai”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang ketujuh Ade Ikhwan Nur selaku Kepala Sub Bagian Perekonomian tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (A. Ikhwan Nur, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“*Finger print* itu sendiri terhubung secara *online* ke badan kepegawaian sumber daya manusia sehingga dapat terpantau pegawai yang terlambat dan yang tidak hadir. *Finger print* merupakan pengawasan secara tidak langsung”.

Salah satu pengawasan secara tidak langsung adalah menggunakan *finger print*. Pimpinan dalam melakukan pengawasan sangat terbantu dengan adanya *finger print* ini, walaupun pimpinan tidak berada di tempat atau dinas luar pimpinan masih bisa melakukan pengawasan yaitu dengan melihat laporan kehadiran pegawai dari *finger print* ini. Tidak itu saja untuk *finger print* sendiri juga terhubung kepada badan kepegawaian sumber daya manusia. *Finger print* ini memberikan kemudahan kepada pimpinan terhadap hal kehadiran atau absensi pegawai. Dari *finger print* ini dapat terlihat pegawai yang hadir, tidak hadir dan yang datang terlambat. Begitu sangat membantu kepada pimpinan dalam melakukan pengawasan.

Pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung, biasanya dilakukan secara rutin dan berkala. Adapun yang dilakukan secara rutin adalah melalui absensi pagi dan siang. Pegawai mengisi absensi tiap harinya dan juga mewajibkan untuk meminta izin apabila meninggalkan kantor kepada kepala bagiannya. Misalnya tugas keluar, sakit atau ada kepentingan lain.

Pengawasan yang dilakukan berkala biasanya melaksanakan rapat antara kepala bagian, kepala sub bagian dan stafnya di bagian masing-masing setiap 1 bulan. Rapat ini untuk mengetahui permasalahan kerja.

Sebagaimana diungkapkan informan pertama Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Kalau pengawasan secara tidak langsung yang dilakukan disini ada beberapa cara. Misalnya, pengawasan yang dilakukan secara rutin yaitu melalui absensi setiap paginya. Sedangkan absensinya kesehariannya yang memegang adalah kepala bagian organisasi. Kemudian dalam 1 bulan sekali melakukan rapat. Ini lebih bersifat berkala. Rapat ini membahas evaluasi hasil kegiatan selama seminggu lalu. Selain itu, juga membahas tentang pegawai, apakah ada pegawai yang tidak disiplin”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang ketiga oleh Maiharman selaku Kepala Bagian Pemerintahan tanggal 3 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (Maiharman, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Pengawasan tidak langsung dapat dilihat dari rekap absensi kehadiran pegawai per minggu , rekap absensi per bulan dan rekapitulasi absensi per tahun. Dari rekapitulasi itulah dapat terlihat pegawai yang sering terlambat”.

Hal serupa juga yang diungkapkan oleh informan yang kedelapan Rikha Gemala Ryanti tanggal selaku Kepala Sub Bagian Umum 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (R. Gemala Ryanti, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Pengawasan yang dilakukan banyak secara tidak langsung. Misalnya absensi rutin setiap hari, rekapitulasi absensi setiap bulanan, tahunan dan laporan-laporan lainnya”.

Juga diungkapkan oleh informan yang kesembilan yaitu Nedrawati selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Anggaran tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (Nedrawati, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Pengawasan tidak langsung dapat dilihat dari aplikasi penilaian kinerja yang terhubung secara online yang dimana didalam aplikasi tersebut memuat semua laporan-laporan kerja pegawai Balaikota Padang Panjang dan tidak itu saja didalam aplikasi tersebut juga ada lembar kegiatan kerja pegawai yang dapat dilihat oleh pimpinan”.

Pengawasan tidak langsung yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam hal kehadiran atau absensi di lihat dari rekapitulasi absen per minggu, bulan bahkan per tahun. Tujuan dari dilakukannya rekapitulasi absensi ini oleh kepala bagian organisasi yang bertanggungjawab terhadap kehadiran atau absensi ini adalah untuk melihat pegawai yang hadir, tidak hadir bahkan yang terlambat. Dan tidak itu saja pimpinan dapat melakukan penilaian terhadap kinerja dari pegawai dari hal absensi.

Pengawasan tidak langsung selain dari rekapitulasi absensi per minggu, bulan dan per tahun tapi dapat juga dilihat dari aplikasi yang bernama si tampan Padang Panjang yang di mana didalam aplikasi tersebut dapat terlihat laporan-laporan kegiatan pegawai setiap harinya bahkan bulanan. Aplikasi ini juga membantu pimpinan dalam melakukan pengawasan yang terlihat dalam laporan-laporan kerja pegawai. Bahkan aplikasi ini juga sangat berpengaruh yang baik terhadap hal kehadiran pegawai karena setiap kegiatan pegawai akan terlihat dalam laporan-laporan yang ada didalam aplikasi ini.

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa metode pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawainya pada Balaikota Padang Panjang adalah metode secara langsung dan secara tidak langsung. Ini terlihat dari wawancara yang penulis lakukan.

2. Faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.

Pengawasan adalah salah satu dari fungsi manajemen dan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui apakah kegiatan yang berada dalam tanggung jawabnya sesuai dengan rencana. Dalam pelaksanaan pengawasan tentu tidak lepas dari hambatan-hambatan yang mengiringi. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan sebagai berikut :

a. *Finger print* yang bermasalah

Kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung dapat mengganggu pelaksanaan pengawasan. Contohnya *finger print* yang bermasalah. *Finger print* merupakan salah satu alat untuk melakukan pengawasan secara tidak langsung. Adapun dampak dari *finger print* yang bermasalah ini tidak terbacanya sidik jari pegawai yang ada di Balaikota Padang Panjang. Sehingga itu dapat menghambat pengawasan secara tidak langsung.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang pertama yaitu Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Salah satu penghambat pengawasan tentang disiplin kerja adalah *finger print* yang bermasalah seperti tidak terbacanya sidik jari pegawai yang ada. Tidak terbacanya sidik jari pegawai berdampak kepada kehadiran atau absensi pegawai yang bersangkutan”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang keempat Syahril selaku Kepala Bagian Hukum dan HAM Tanggal 5 Juli 2018 pukul 14.30 WIB sebagai berikut (Syahril, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Untuk hambatan dalam pengawasan yang berkaitan dengan disiplin kerja yaitu *finger print* yang bermasalah seperti tidak terbacanya sidik jari dari pegawai. Hal ini sangat berdampak terhadap kehadiran atau absensi pegawai”.

Hal serupa diungkapkan oleh informan yang kelima Budi Hermawan selaku Kepala Bagian Protokoler tanggal 4 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (B. Hermawan, wawancara langsung, 4 Juli 2018).

“*Finger print* merupakan salah satu alat pengawasan secara tidak langsung. Adapun hambatan yang ditemukan adalah *finger print* yang bermasalah seperti tidak terbacanya sidik jari pegawai yang ada”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang ketujuh Ade Ikhwan Nur selaku Kepala Sub Bagian Perekonomian tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (A. Ikhwan Nur, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Kalau untuk hambatan dalam pengawasan disiplin kerja yaitu *finger print* yang bermasalah seperti tidak terbacanya sidik jari pegawai”.

Hambatan pertama yang terjadi dalam pelaksanaan pengawasan adalah adanya *finger print* yang bermasalah. Masalah dari *finger print* ini merupakan tidak terbacanya sidik jari dari pegawai yang bersangkutan. Perlu adanya solusi terhadap permasalahan yang terjadi ini, dampak yang ditimbulkan oleh masalah ini adalah kehadiran atau absensi pegawai. Tidak itu saja untuk pimpinan sendiri juga akan mengalami kesulitan dalam mengawasi pegawai dalam hal kehadiran pegawai. Karena *finger print* merupakan salah satu alat untuk melakukan pengawasan secara tidak langsung.

Pengaruh yang ditimbulkan oleh *finger print* yang bermasalah ini akan berdampak terhadap pengawasan dalam hal kehadiran. Walaupun pimpinan sering melakukan pengawasan namun jika alat itu sendiri yang mengalami gangguan atau bermasalah itu akan menghambat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan secara tidak langsung.

b. Jalur internet yang tidak terhubung

Terganggunya sarana dan prasarana dalam suatu organisasi itu akan sangat berdampak kepada aktivitas yang lainnya. Sarana dan prasarana dalam organisasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam kemajuan suatu organisasi dan tanpa sarana dan prasarana suatu organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan dari organisasinya.

Pada Balaikota Padang Panjang salah satu alat pengawasan secara tidak langsung menggunakan alat *finger print*. *Finger print* salah satu alat untuk mengawasi kehadiran pegawai. *Finger print* ini tersambung online ke badan kepegawaian sumber daya manusia sehingga kehadiran dari pegawai ini terpantau oleh BKPSDM. Tidak itu saja *finger print* sendiri juga terhubung dengan pimpinan yang mengawasi kehadiran atau absensi pegawai.

finger print sendiri memang membutuhkan *conection* penuh terhadap jaringan internet. Jalur internet yang tidak terhubung akan berdampak juga terhadap pengawasan pegawai dalam hal kehadiran atau absensi. Tidak saja untuk *finger print*, aplikasi penilaian kinerja pun juga harus memiliki *conection* internet untuk melihat kinerja pegawai Balaikota Padang Panjang.

Aplikasi penilaian kinerja tersebut bernama si Tampan Padang Panjang, dalam aplikasi ini dapat dilihat laporan-laporan dari kegiatan pegawai dari awal masuk kerja sampai pegawai tersebut pulang dari kantor. Aplikasi ini tidak dapat digunakan jika pegawai bersangkutan tidak terhubung kepada internet. Adapun dampak dari jalur internet yang tidak terhubung ini pengawasan terhadap pegawai akan terganggu juga, pimpinan tidak akan bisa melakukan pengawasan terhadap pegawainya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang pertama Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 juli 2018).

“Salah satu hambatan dalam melaksanakan pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai yaitu jalur internet yang tidak terhubung, ini berdampak sekali terhadap penggunaan *finger print*. Padahal untuk *finger print* membutuhkan jaringan internet”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang kelima Budi Hermawan selaku Kepala Bagian protokoler tanggal 3 Juli 10.00 WIB sebagai berikut (B. Hermawan, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Aplikasi penilaian kinerja pegawai memang sangat tergantung terhadap jaringan internet yang ada di Balaikota. Jika jaringan internet tidak terhubung maka pimpinan tidak dapat melakukan pengawasan terhadap pegawai yang ada terutama terhadap disiplin kerja pegawai”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang keenam Nurizalman selaku Kepala Bagian Pengendalian dan Pembangunan tanggal 3 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (Nurizalman, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Jalur internet yang tidak terhubung dengan *finger print* dan aplikasi penilaian kinerja akan berdampak terhadap pengawasan yang akan dilakukan oleh pimpinan”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang kedelapan Rikha Gemala Dyanti selaku Kepala Bagian Umum tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (R. Gemala Ryanti, wawancara langsung, 5 Juli 2018)

“ Untuk penggunaan *finger print* memang dibutuhkan jaringan internet yang terhubung. Gangguan jaringan memang memberikan dampak terhadap penggunaan *finger print* itu sendiri. Pimpinan pun tidak dapat melakukan pengawasan terhadap pegawainya dalam hal kehadiran atau absensi pegawai”.

Sebagaimana yang diungkapkan juga oleh informan yang kesembilan Nedrawati selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Anggaran tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.20 WIB sebagai berikut (Nedrawati, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Untuk jaringan internet memang sangat dibutuhkan dalam membuka aplikasi penilaian kinerja pegawai dan untuk login kedalam aplikasi tersebut memang menggunakan identitas pegawai yang bersangkutan. Jadi tidak sembarangan orang yang bisa login kedalam aplikasi tersebut. Gangguan jaringan akan berdampak terhadap kinerja pegawai yang bersangkutan”.

Hambatan yang kedua yang terjadi pada pelaksanaan pengawasan adalah adanya gangguan jaringan internet yang tidak terhubung. *Finger print* merupakan salah satu alat untuk melakukan pengawasan secara tidak langsung, *finger print* sendiri akan berfungsi jika menggunakan jaringan internet. Dapat dilihat bahwa *finger print* yang tidak terhubung kepada jaringan internet akan dapat menghambat pengawasan yang akan dilakukan pimpinan terhadap pegawai dalam hal kehadiran atau absensi. Jika itu terus berkelanjutan terjadi maka pengawasan secara tidak langsung tidak akan terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan.

Sebaik apapun pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam hal kehadiran tanpa didukung oleh alat yang digunakan berupa *finger print* pengawasan tersebut tidak akan mendapatkan hasil yang baik. Pengaruh jaringan internet terhadap *finger print* akan berdampak terhadap fungsi dari *finger print* itu sendiri. Pimpinan sendiri tidak bisa melakukan pengawasan secara tidak langsung.

Jaringan internet yang tidak terhubung tidak berdampak saja kepada *finger print* tetapi juga berdampak terhadap aplikasi penilaian kinerja. Aplikasi penilaian kinerja ini juga membutuhkan jaringan internet untuk penggunaannya. Didalam aplikasi ini semua

laporan-laporan kerja pegawai dapat diakses oleh pimpinan. Dengan adanya aplikasi ini lebih memudahkan pimpinan dalam mengawasi setiap pegawai yang ada. Dampak dari adanya aplikasi ini terhadap hal kehadiran adalah pimpinan dapat dengan segera memantau pegawai yang ada terkait hal kedisiplinan kerja.

c. Gangguan sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana dalam suatu instansi merupakan salah satu faktor dalam pencapaian tujuan dari suatu instansi. Jika dalam suatu instansi sarana dan prasarana yang terganggu maka akan terganggu pulalah aktivitas atau kegiatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Salah satu terganggunya sarana dan prasarana yang dapat memberikan dampak yang cukup besar terhadap aktivitas pegawai yaitu terputusnya jaringan listrik di instansi tersebut.

Semua aktivitas akan terhenti terutama untuk Balaikota sendiri banyak menggunakan sarana dan prasarana berupa komputer, printer dan jaringan internet. Pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai kebanyakan dilakukan secara tidak langsung contohnya saja dalam hal kehadiran atau absensi dilakukan menggunakan *finger print*. *Finger print* itu sendiri akan aktif menggunakan jaringan listrik.

Jika jaringan listrik dalam keadaan terputus maka pegawai Balaikota tidak bisa melakukan *finger print*. Hal itu akan berdampak terhadap kehadiran atau absensi pegawai. Adapun juga Pegawai juga tidak dapat *login* ke dalam aplikasi penilaian kinerja. Tidak itu saja pimpinan juga tidak dapat melakukan pengawasan terhadap pegawai yang ada.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang kedua Nini Hartati selaku Kepala Sub Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.30 WIB sebagai berikut (N. Hartati, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Salah satunya juga hambatan dalam pengawasan disiplin kerja pegawai yaitu terputusnya jaringan listrik. Hal ini benar-benar membuat semua kegiatan atau aktivitas pegawai terhenti”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang keempat Syahril selaku Kepala Bagian Hukum dan HAM tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (Syahril, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Salah satunya lagi hambatan yaitu jalur internet yang tidak terhubung. Jika hal tersebut terus terjadi akan berdampak terhadap kehadiran pegawai, karena *finger print* dan aplikasi penilaian kinerja tidak dapat berfungsi sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Sebagaimana yang diungkapkan juga oleh informan yang kelima Budi Hermawan selaku Kepala Bagian Protokoler tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (B. Hermawan, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Hambatan dalam pengawasan disiplin kerja yaitu terputusnya jaringan listrik. Pimpinan tidak dapat login ke aplikasi si tampan Padang Panjang untuk melihat masing-masing laporan kinerja pegawai. Pegawai pun tidak dapat melakukan *finger print* dalam hal kehadiran atau absensi”.

Hal serupa diungkap oleh informan yang kesembilan Nedrawati selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Anggaran tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.20 WIB sebagai berikut (Nedrawati, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Gangguan sarana dan prasarana berupa terputusnya jaringan listrik sangat berdampak terhadap *finger print*. Karena *finger print* merupakan salah satu alat pengawasan secara tidak langsung”.

Hambatan yang ketiga dalam pelaksanaan pengawasan adalah gangguan sarana dan prasarana. Gangguan sarana dan Prasarana ini berupa terputusnya jaringan listrik. Terputusnya jaringan listrik yang terjadi dapat berdampak kepada semua aktifitas pegawai

terutama pada hal kehadiran atau absensi. Tidak itu saja pengawasan secara tidak langsung juga tidak dapat dilakukan oleh pimpinan karena alat yang membantu pimpinan dalam melaksanakan pengawasan tidak berfungsi sama sekali.

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan pengawasan adalah *finger print* yang bermasalah, jaringan internet yang tidak terhubung dan gangguan sarana dan prasarana . Ini terlihat dari wawancara yang penulis lakukan.

3. Upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.

Suatu kesalahan yang muncul dalam setiap pelaksanaan suatu pekerjaan atau tugas biasa terjadi. Kesalahan tersebut bisa diakibatkan faktor manusia ataupun dari non manusia. Suatu permasalahan yang dihadapi perlu untuk dicari suatu upaya untuk mengatasinya. Demikian juga hambatan yang ditemui dalam pelaksanaan pengawasan pada Balaikota Padang Panjang. Upaya-upaya mengatasi hambatan-hambatan tersebut sebagai berikut :

a. Pengambilan absensi secara manual

Seorang pimpinan mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi pada instansi yang di pimpinnya. Tidak hanya itu saja seorang pimpinan juga mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk pegawai dan kemajuan organiasainya ke arah yang lebih baik. Keputusan yang diambil oleh pimpinan tidak akan merugikan pihak manapun.

Pada Balaikota Padang Panjang salah satu hambatan dalam melakukan pengawasan terhadap disiplin kerja yaitu *finger print* yang bermasalah. Upaya untuk mengatasi masalah ini adalah pimpinan Balaikota Padang Panjang melakukan pengambilan

absensi secara manual. Walaupun pengambilan absensi secara manual pimpinan tetap melakukan pengawasan terhadap pegawainya. Aturan dan ketentuan dalam pengambilan absensi secara manual tetaplah sama.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang pertama Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Solusi dari hambatan *finger print* yang bermasalah adalah pengambilan absen secara manual yang dilakukan oleh pegawai. Dengan adanya pengambilan absen secara manual pimpinan masih dapat melakukan pengawasan terhadap pegawai”.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang ketujuh Ade Ikhwan Nur selaku Kepala Sub Bagian Perekonomian tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (A. Ikhwan Nur, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Solusi untuk *finger print* yang bermasalah adalah pengambilan absensi secara manual”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang kedelapan Rikha Gemala Dyanti tanggal selaku Kepala Sub Bagian Umum 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (R. Gemala Dyanti, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Upaya untuk hambatan *finger print* yang bermasalah adalah melakukan absensi secara manual. Dengan adanya absensi secara manual pimpinan masih bisa melakukan pengawasan secara tidak langsung”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan absensi secara manual yang dilakukan pimpinan merupakan salah satu upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan terhadap pelaksanaan pengawasan. Dengan adanya pengambilan absensi secara manual pengawasan terhadap pegawai dalam hal kehadiran

atau absensi dapat dilakukan oleh pimpinan. Pengambilan absensi secara manual sangat berpengaruh terhadap pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Sehingga pimpinan dapat melihat rekapitulasi absensi dari pengambilan absensi secara manual tersebut. Hal ini membuat pimpinan tetap dapat melakukan pengawasan terhadap pegawai Balaikota Padang Panjang.

- b. Perbaikan dan pengecekan yang berkelanjutan terhadap jaringan internet

Setiap hambatan-hambatan yang ditemukan di dalam suatu instansi, pimpinan akan berusaha untuk menyelesaikan hambatan-hambatan tersebut untuk tercapainya tujuan instansi. Adapun salah satu hambatan yang ditemukan oleh pimpinan adalah gangguan jaringan internet.

Balaikota Padang Panjang sendiri salah satu pengawasan secara tidak langsung yaitu penggunaan *finger print* dan aplikasi penilaian kinerja pegawai yang harus menggunakan jaringan internet. Jika kedua hal tersebut terganggu maka pimpinan tidak bisa melakukan pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai.

Solusi untuk jaringan internet yang terganggu adalah adanya perbaikan dan pengecekan jaringan yang berkelanjutan dilakukan oleh teknisi yang bertanggung jawab untuk jaringan internet. Perbaikan dan pengecekan jaringan secara berkelanjutan mampu mengatasi jaringan yang tidak terhubung. Sehingga untuk *finger print* dan aplikasi penilaian kinerja pegawai dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya. Pimpinan pun dapat melakukan pengawasan terhadap pegawainya dalam hal disiplin kerja.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang kedua Nini Hartati selaku Kepala Sub Bagian Organisasi tanggal 3 juli 2018 pukul 09.30 WIB sebagai berikut (N. Hartati, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Solusi untuk masalah jaringan internet yang tidak terhubung yaitu dengan melakukan perbaikan dan pengecekan yang berkelanjutan terhadap jaringan internet. Sehingga *finger print* dan aplikasi lainnya bisa berjalan normal kembali”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang kelima Budi Hermawan selaku Kepala Bagian Protokoler tanggal 4 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (B.Hermawan, wawancara langsung, 4 Juli 2018).

“Aplikasi penilaian kinerja pegawai memang sangat tergantung terhadap jaringan internet yang ada di Balaikota Padang Panjang. Jika jaringan internet tidak terhubung maka pimpinan tidak dapat melakukan pengawasan terhadap pegawainya terutama terhadap disiplin kerja”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang kesembilan Nedrawati selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Anggaran tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.20 WIB sebagai berikut (Nedrawati, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Melakukan perbaikan dan pengecekan secara berkelanjutan merupakan solusi untuk jaringan internet yang terganggu. Hal ini dapat membuat *finger print* dan aplikasi penilaian kinerja pegawai dapat berfungsi kembali seperti biasanya”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya perbaikan dan pengecekan yang berkelanjutan terhadap jaringan internet akan membantu mengatasi masalah gangguan jaringan internet yang terputus. Jika pengecekan yang dilakukan secara terus menerus oleh teknisi yang bertanggung jawab terhadap jaringan internet maka jaringan internet untuk *finger print* sendiri tidak akan terjadi masalah lagi. Dan pimpinan pun tetap bisa melakukan pengawasan terhadap pegawai dalam hal kehadiran atau absensi. Tidak hanya untuk *finger print* sendiri melainkan untuk aplikasi penilaian kinerja pegawai pun juga dapat berjalan dengan

lancar. Sehingga pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai dapat terlaksana dengan baik.

c. Penambahan sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana akan menjadi modal yang sangat penting dilakukan untuk mengurangi masalah-masalah yang dihadapi. Sarana merupakan segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat untuk mencapai tujuan instansi sedangkan untuk prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan sebagai unsur penunjang utama terselenggaranya suatu proses.

Terganggunya sarana dan prasarana pada suatu instansi merupakan sesuatu hal yang akan menghambat kegiatan atau aktivitas dari pegawai yang ada. Adapun sarana dan prasarana yang terganggu memiliki peran yang sangat penting untuk kemajuan instansi tersebut. Adapun masalah yang ditemukan pada Balaikota Padang Panjang adalah terputusnya jaringan listrik.

Terputusnya jaringan listrik dapat berdampak kepada semua kegiatan atau aktivitas pegawai. Semua pegawai tidak dapat melakukan pekerjaannya. Terutama untuk Balaikota Padang Panjang aktivitas kerjanya menggunakan komputer. Tidak itu saja untuk pengawasan secara tidak langsung dalam hal kehadiran atau absensi menggunakan jaringan listrik. Solusi untuk terputusnya jaringan listrik tersebut adalah melakukan penambahan sarana dan prasarana berupa genset.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang pertama Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Solusi untuk jaringan listrik yang terputus adalah penambahan sarana dan prasarana seperti genset. Semua kegiatan pegawai akan terhenti jika jaringan listrik terputus. Terutama untuk *finger print* sendiri tidak akan berfungsi”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang ketiga Maiharman selaku Kepala Bagian Pemerintahan tanggal 3 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (Maiharman, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Penambahan sarana dan prasarana yang cocok untuk mengatasi hambatan yang terjadi seperti terputusnya jaringan listrik. Dengan adanya genset tersebut *finger print* dan aplikasi penilaian kinerja tersebut dapat berfungsi kembali”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang kedelapan oleh Rikha Gemala Dyanti selaku Kepala Sub Bagian Umum tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (R. Gemala Dyanti, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Solusi untuk terputusnya jaringan listrik adalah penambahan sarana dan prasarana berupa genset.”

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang kesembilan Nedrawati selaku Kepala Bagian Perencanaan dan Anggaran tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.20 WIB sebagai berikut (Nedrawati, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Solusi dari untuk terputusnya jaringan listrik adalah penambahan sarana dan prasarana berupa genset. Dengan adanya penambahan sarana dan prasarana tersebut semua kegiatan pegawai dapat berjalan seperti biasanya”.

Dari pendapat diatas dapat penulis simpulkan bahwa penambahan sarana dan prasarana yang dilakukan oleh pimpinan dapat memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan pengawasan pegawai dalam hal kehadiran atau absensi. Adapun penambahan sarana dan Prasarana ini memiliki pengaruh yang positif terhadap pelaksanaan pengawasan pimpinan.

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan adalah pengambilan absensi secara

manual, perbaikan dan pengecekan yang berkelanjutan terhadap jaringan internet dan penambahan sarana dan prasarana . Ini terlihat dari wawancara yang penulis lakukan.

4. Tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang.

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi. Untuk menegakan disiplin kerja tentu bukanlah hal yang mudah dalam suatu organisasi. Penggunaan ancaman dan kekerasan bukanlah suatu cara yang baik, tetapi suatu ketegasan dan keteguhan dalam peneggakan peraturan oleh pimpinan.

Pemberian sanksi kepada pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan merupakan salah satu cara untuk menyadari pelanggaran yang telah dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan.

Pada Balaikota Padang Panjang tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai terbagi atas 3 yaitu peringatan ringan, sedang dan berat. Peringatan ringan yang diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran ringan yaitu diberikan teguran secara lisan dan pemotongan tambahan penghasilan pegawai seperti 5 hari tidak masuk kerja tanpa keterangan. Peringatan sedang diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran sedang yaitu diberikan teguran secara tertulis dan pemotongan tambahan . Sedangkan untuk peringatan berat yang dilakukan oleh pegawai yaitu diberikan penundaan kenaikan pangkat serta penurunan pangkat satu tingkat.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang pertama Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja terbagi 3 yaitu peringatan ringan, sedang dan berat. Peringatan ringan diberikan kepada pegawai yang tidak hadir selama 5 hari tanpa keterangan itupun juga berpengaruh terhadap pemotongan tambahan penghasilan pegawai.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang keempat Syahril selaku Kepala Bagian Hukum dan HAM tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (Syahril, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Peringatan ringan diberikan berupa teguran secara lisan dan sekaligus pemotongan tambahan penghasilan”.

Hal serupa diungkapkan oleh informan yang kesepuluh Eri selaku Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat tanggal 6 Juli 2018 pukul 11.30 WIB sebagai berikut (Eri, wawancara langsung, 6 Juli 2018).

“Peringatan ringan diberikan kepada pegawai yang melanggar aturan kantor berupa teguran secara tulisan dan pemotongan tambahan penghasilan pegawai”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peringatan ringan yang dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai yang melakukan kesalahan adalah berupa teguran secara lisan sekaligus pemotongan tambahan penghasilan pegawai. Pengawasan yang telah dilakukan oleh pegawai sudah terlaksana namun jika masih ada pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan maka penjatuhan sanksi yang akan diberikan kepada pegawai yang bersangkutan. Pemberian sanksi ringan ini kepada pegawai yang bersangkutan akan memberikan dampak positif nantinya terhadap pegawai sendiri maupun kepada hasil dari pencapaian tujuan dari instansi. Namun pemberian sanksi ringan yang diberikan kepada pegawai yang bersangkutan untuk memberikan pelajaran tentang pentingnya untuk mentaati peraturan yang telah ditetapkan.

Sedangkan peringatan sedang yang dilakukan oleh pegawai Balaikota Padang Panjang yaitu diberikan teguran secara tulisan dan pemotongan tambahan penghasilan pegawai.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang keenam oleh Nurizalman selaku Kepala Bagian Pengendalian dan Pembangunan tanggal 3 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (Nurizalman, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Pegawai yang tidak hadir selama 1 minggu tanpa ada keterangan apapun diberikan teguran secara tulisan sekaligus pemotongan tambahan penghasilan”.

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan yang ketujuh oleh Ade Ikwan Nur selaku Kepala Sub Bagian Perekonomian tanggal 5 Juli 2018 pukul 10.00 WIB sebagai berikut (A. Ikhwan Nur, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Peringatan sedang yang dilakukan pegawai diberikan teguran secara tertulis oleh pimpinan dan sekaligus pemotongan tambahan penghasilan pegawai. Biasanya untuk peringatan sedang ini diberikan kepada pegawai yang tidak hadir selama 1 minggu tanpa ada keterangan apapun”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa peringatan sedang yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan berupa teguran secara tertulis dan sekaligus pemotongan tambahan penghasilan pegawai. Pemberian sanksi kepada pegawai merupakan solusi untuk mengatasi pegawai yang tidak mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Dengan sanksi ini juga dapat memberikan efek jera kepada pegawai untuk tidak melakukan pelanggaran terhadap peraturan kantor terutama dalam hal peraturan kedisiplinan kerja pegawai. Pemberian sanksi ini sangat berpengaruh terhadap pegawai dan pencapaian tujuan dari instansi. Namun jika sudah dilakukan pengawasan tetapi pegawai masih melakukan pelanggaran maka sanksi yang akan diberikan kepada pegawai. Pemberian sanksi berpengaruh positif terhadap kepatuhan pegawai dalam meningkatkan kedisiplinan kerja.

Sedangkan untuk peringatan berat yang diberikan kepada pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh pimpinan akan diberikan sanksi berupa penundaan kenaikan pangkat dan penurunan

pangkat satu tingkat. Namun pada Balaikota Padang Panjang hal tersebut sejauh ini belum pernah terjadi.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan yang pertama Junaidi selaku Kepala Bagian Organisasi tanggal 3 Juli 2018 pukul 09.00 WIB sebagai berikut (Junaidi, wawancara langsung, 3 Juli 2018).

“Untuk sanksi peringatan berat yang dilakukan oleh pegawai yaitu berupa penundaan kenaikan pangkat dan penurunan pangkat satu tingkat. Sanksi peringatan berat ini untuk pegawai Balaikota Padang Panjang sendiri sejauh ini belum pernah terjadi dan berharap sekali hal ini tidak pernah terjadi pada Balaikota Padang Panjang”.

Hal serupa juga dikatakan oleh informan yang kedelapan Rikha Gemala Dyanti selaku Kepala Sub Bagian Umum tanggal 5 Juli 2018 pukul 11.00 WIB sebagai berikut (R. Gemala Dyanti, wawancara langsung, 5 Juli 2018).

“Sanksi peringatan berat itu sendiri untuk pegawai Balaikota Padang Panjang belum pernah terjadi untuk sejauh ini, dan juga berharap hal itu tidak terjadi pada Balaikota Padang Panjang ini”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk pelanggaran berat yang terjadi dapat diberikan sanksi berupa penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat satu tingkat dan sampai kepada pemberhentian pegawai yang bersangkutan. Pemberian peringatan berat ini merupakan langkah terakhir yang diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran.

Dari hasil wawancara yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Balaikota Padang Panjang terbagi atas tiga yaitu peringatan ringan, peringatan sedang dan peringatan berat. Pemberian sanksi terhadap pegawai yang bersangkutan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kedisiplinan kerja pegawai. Ini terlihat dari wawancara yang penulis lakukan.

BAB V

PENUTUPAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah berhasil dikumpulkan dan dideskripsikan serta dianalisis maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut :

1. Metode pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang adalah metode secara langsung dan metode secara tidak langsung.
2. Faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang adalah adanya *finger print* yang bermasalah, jalur internet yang tidak terhubung dan gangguan sarana dan prasarana.
3. Upaya pengawasan dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pengawasan pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang adalah dengan melakukan pengambilan absensi secara manual, perbaikan dan pengecekan yang berkelanjutan terhadap jaringan internet dan penambahan sarana dan prasarana.
4. Tindak lanjut pasca pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada Sekretaris Daerah di Balaikota Padang Panjang adalah diberikannya peringatan ringan, peringatan sedang dan peringatan berat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian penulis dengan judul peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Balaikota Padang Panjang, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Kontrol pimpinan terhadap pegawai harus terus dilakukan, walaupun ada sistem *finger print* yang membantu pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai. Sehingga untuk

2. pengawasan terhadap pegawai tetap terkontrol dan disiplin kerja pegawai akan lebih baik kedepannya.
3. Pengecekan jaringan internet secara berlanjut oleh teknisi yang bertanggungjawab terhadap jaringan tersebut sehingga untuk sistem *finger print* sendiri tidak adanya gangguan operasional terhadap kehadiran atau absensi pegawai.
4. Hendaknya setiap pegawai ikut berpartisipasi dan mendukung semua aktivitas di dalam kantor itu termasuk aktivitas pengawasan dan kedisiplinan kerja. Contohnya ikut dalam melaksanakan apel pagi, disiplin dalam hal kehadiran dan disiplin dalam melaksanakan tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I. K, Wayan, N.M, dan W. Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Efendi, U. 2014. *Asas Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Hafulyon dan Fitria, R. 2015. *Manajemen Perkantoran*. Batusangkar : STAIN Batusangkar.
- Hafulyon. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Batusangkar : STAIN Batusangkar Press.
- Hasibuan dan Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Julitriarsa, D dan Suprihantoro, J. 2008. *Manajemen Umum*. Jakarta : BPFE.
- Mangkunegara, P. A. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullung. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Mardiasmo. 2010. *Otonomi dan Manajemen Daerah*. Yogyakarta : CV. Andi.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kedua*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Moekijat. 2008. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Pioner Jaya.
- Pasrizal . H . 2015. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : STAIN Batusangkar Press.
- Permatasari A.J, M. Almusadiq, dan Y. Mayowan. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan: Studi pada PT BPR Gunung Ringgit Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis* 25(1): 3.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Sinambela L.P. 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siswandi. 2011. *Aplikasi Manajemen Perusahaan: Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Yandry, P. 2015. Peningkatan Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Harapan Baru Kecamatan LOA Janan Ilir Samarinda Seberang. *Ejournal Ilmu Pemerintahan* 3(1): 513.