

## **PELAKSANAAN PENGAWASAN OLEH KEPALA BADAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KABUPATEN MAJALENGKA**

Oleh :

**DENI HERDIANA, S.IP., M.Si**

### **ABSTRAK**

*Berdasarkan pengamatan yang telah penyusun lakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka, ditemukan adanya masalah yang menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai nampak belum optimal, hal ini dapat dilihat dari indikator masalah sebagai berikut:*

- 1. Banyak pegawai yang tidak mengikuti apel pagi yang setiap hari dilaksanakan*
- 2. Ada pegawai yang keluar kantor sebelum jam istirahat*
- 3. Ada pegawai yang pulang sebelum jam kerja selesai*

*Gambaran masalah tersebut diduga disebabkan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Badan belum berdasarkan pada prinsip-prinsip pengawasan, untuk itu penyusun merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul : “Pelaksanaan Pengawasan Oleh Kepala Badan Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Majalengka”.*

*Metode penelitian yang penyusun gunakan adalah Metode Deskriptif Analisis, yaitu suatu metode penelitian yang menguraikan atau menjelaskan kejadian yang timbul pada saat penelitian sedang berlangsung dan sifatnya aktual, kemudian data yang dikumpulkan disusun, dianalisa yang pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan.*

*Sedangkan teknik pengumpulan data yang penyusun gunakan, yaitu; studi kepustakaan dan observasi.*

*Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Kepala Badan dalam pelaksanaan pengawasan belum sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip pengawasan sehingga disiplin kerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka kurang baik.*

### **PENDAHULUAN**

Peranan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting dalam suatu organisasi. Organisasi merupakan kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan itu, setiap orang atau karyawan harus jelas tentang tugas, wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia secara efektif merupakan jalan bagi suatu organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan dimasa yang akan datang. Dengan kata lain keberhasilan atau

kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan karyawannya masing-masing yang bekerja didalamnya.

Untuk menciptakan keberhasilan kerja seorang karyawan, seorang pimpinan harus melakukan suatu langkah manajemen agar tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu langkah tersebut adalah melakukan pengawasan terhadap segala sesuatu pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan. Pengawasan menjadi suatu unsur yang terpenting dalam pembinaan individu didalam organisasi, karena pengawasan merupakan tenaga

penggerak bagi para bawahan atau karyawan agar dapat bertindak sesuai dengan apa yang telah direncanakan menurut aturan yang berlaku.

Pengawasan juga merupakan kewajiban setiap atasan untuk mengawasi bawahannya yang bersifat preventif dan pembinaan. Dengan adanya pengawasan pimpinan dapat mengetahui kegiatan-kegiatan nyata dari setiap aspek dan setiap permasalahan pelaksanaan tugas-tugas dalam lingkungan satuan organisasi yang masing-masing selanjutnya bilamana terjadi penyimpangan, maka dapat dengan segera langsung mengambil langkah perbaikan dan tindakan seperlunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tugas seorang pemimpin untuk mengawasi para karyawan yang ada dalam lingkup organisasinya dalam proses pelaksanaan pekerjaan maupun faktor-faktor yang ada dalam setiap diri individu karyawan yang menyebabkan karyawan tersebut giat dan mempunyai disiplin yang tinggi dalam bekerja. Organisasi yang baik memiliki struktur organisasi dan tugas yang jelas, sehingga fungsi pengawasan yang menjadi tugas para pimpinan dapat dengan mudah dilaksanakan.

Terjadinya penyimpangan mengakibatkan hasil kerja menurun karena itu setiap kegiatan yang sedang berlangsung dalam organisasi haruslah berdasarkan fungsi-fungsi manajemen, dimana salah satu diantaranya adalah fungsi pengawasan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya suatu pengawasan, dapat mengakibatkan secara otomatis disiplin kerja menurun dan akan berpengaruh langsung kepada kegiatan-kegiatan lainnya. Sehingga dapat menghambat proses kegiatan proses kegiatan suatu organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem pengawasan yang efektif sehingga diharapkan dapat menghasilkan

dampak yang positif untuk perkembangan organisasi tersebut. Berdasarkan observasi penyusun, pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka kurang disiplin disebabkan karena pemimpin jarang ditempat dan jarang melakukan pengawasan secara langsung, sehingga masih ada pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, keluar kantor sebelum jam istirahat dan pulang sebelum jam kerja. Oleh karena itu pengawasan sangat penting karena dengan adanya pengawasan akan memotivasi karyawan untuk lebih disiplin dan juga memudahkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : *“Pelaksanaan Pengawasan Oleh Kepala Badan (BAPPEDA) dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai “*.

#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, penyusun mencoba merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengawasan yang dilakukan kepala badan pada pegawai di Kantor BAPPEDA Kabupaten Majalengka?
2. Bagaimana disiplin kerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Majalengka?
3. Bagaimana pengawasan Kepala Badan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada kantor BAPPEDA Kabupaten Majalengka?

#### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan memahami bagaimana pengawasan yang dilakukan kepala badan pada pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Majalengka.

2. Untuk mengetahui disiplin kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Majalengka
3. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan oleh kepala badan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Majalengka.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Pengawasan

Berbagai fungsi manajemen dilaksanakan oleh para pimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Griffin (2004: 44), fungsi-fungsi yang ada didalam manajemen diantaranya adalah fungsi perencanaan (*Planning*), fungsi pengorganisasian (*Organizing*), fungsi pelaksanaan (*Actuating*) dan fungsi pengawasan (*Controlling*).

Keempat fungsi manajemen tersebut harus dilaksanakan oleh seorang manajer secara berkesinambungan, sehingga dapat merealisasikan tujuan organisasi. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Menurut Schermerhorn dalam Ernie dan Saefullah (2005: 317), mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006: 303), menyatakan bahwa:

“Pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja, memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil yang dikomunikasikan ke pada karyawan.”

Definisi ini tidak hanya terpaku pada apa yang direncanakan, tetapi mencakup dan melingkupi tujuan organisasi. Hal tersebut akan mempengaruhi sikap, cara, sistem, dan ruang lingkup pengawasan yang akan dilakukan oleh seorang manajer. Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan–penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Menurut Harahap (2001: 14):

“Pengawasan adalah keseluruhan sistem, teknik, cara yang mungkin dapat digunakan oleh seorang atasan untuk menjamin agar segala aktivitas yang dilakukan oleh dan dalam organisasi benar-benar menerapkan prinsip efisiensi dan mengarah pada upaya mencapai keseluruhan tujuan organisasi.”

Berdasarkan penjelasan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada sebelumnya. Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pengawasan merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi aktivitas perusahaan agar target perusahaan tercapai. Dengan kata lain fungsi pengawasan menilai apakah rencana yang ditetapkan pada fungsi perencanaan telah tercapai.

Pengawasan secara umum berarti pengendalian terhadap perencanaan apakah sudah dilaksanakan sesuai tujuan atau penyimpangan dari tujuan yang diinginkan. Jika terjadi penyimpangan,

pihak manajemen yang terkait dalam pengawasan harus memberikan petunjuk untuk melakukan perbaikan kerja, agar standar perencanaan tidak jauh menyimpang dari hasil yang diperoleh pada saat pelaksanaan.

### Tujuan Pengawasan

Pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan memerlukan pengawasan agar perencanaan yang telah disusun dapat terlaksana dengan baik. Pengawasan dikatakan sangat penting karena pada dasarnya manusia sebagai objek pengawasan mempunyai sifat salah dan khilaf. Oleh karena itu manusia dalam organisasi perlu diawasi, bukan mencari kesalahannya kemudian menghukumnya, tetapi mendidik dan membimbingnya.

Menurut Husnaini (2001: 400), tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, dan hambatan.
2. Mencegah terulang kembalinya kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan hambatan.
3. Meningkatkan kelancaran operasi perusahaan. Melakukan tindakan koreksi terhadap kesalahan yang dilakukan dalam pencapaian kerja yang baik.

Tujuan perusahaan dapat tercapai, jika fungsi pengawasan dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah (preventive control). Dibandingkan dengan tindakan-tindakan pengawasan sesudah terjadinya penyimpangan, maka tujuan pengawasan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Ketentuan-ketentuan dan infrastruktur yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan. Sebab pengawasan

yang baik akan tercipta tujuan perusahaan yang efektif dan efisien.

### Jenis-Jenis Pengawasan

Menurut Maringan (2004: 62), Pengawasan terbagi 4 yaitu:

- a. Pengawasan dari dalam perusahaan  
Pengawasan yang dilakukan oleh atasan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan oleh perusahaan untuk menilai kemajuan dan kemunduran perusahaan.
- b. Pengawasan dari luar perusahaan  
Pengawasan yang dilakukan oleh unit diluar perusahaan . Ini untuk kepentingan tertentu.
- c. Pengawasan Preventif  
Pengawasan dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Dengan tujuan untuk mengacah terjadinya kesalahan/kekeliruan dalam pelaksanaan kerja.
- d. Pengawasan Represif  
Pengawasan Yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan yang direncanakan.

Selanjutnya, Menurut Ernie dan Saefullah (2005: 327), jenis pengawasan terbagi atas 3 yaitu:

- a. Pengawasan Awal  
Pengawasan yang dilakukan pada saat dimulainya pelaksanaan pekerjaan. Ini dilakukan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Pengawasan Proses  
Pengawasan dilakukan pada saat sebuah proses pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan tengah berlangsung untuk memastikan apakah pekerjaan yang

dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

- c. Pengawasan Akhir  
Pengawasan yang dilakukan pada saat akhir proses pengerjaan pekerjaan.

### **Langkah-Langkah Dalam Proses Pengawasan**

Masing-masing langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Menetapkan Standar.**

Control Standard adalah target yang menjadi acuan perbandingan untuk kinerja dikemudian hari. Standar yang ditetapkan untuk tujuan pengawasan harus diekspresikan dalam acuan yang dapat diukur. Strategi pengawasan harus konsisten dengan tujuan organisasi. Dalam penentuan standar, diperlukan pengidentifikasian indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kinerja yang menyediakan informasi yang berhubungan langsung dengan objek yang diawasi. Standar bagi hasil kerja karyawan pada umumnya terdapat pada rencana keseluruhan maupun rencana-rencana bagian. Agar standar itu diketahui secara benar oleh karyawan, maka standar tersebut harus dikemukakan dan dijelaskan kepada karyawan sehingga karyawan akan memahami tujuan yang sebenarnya ingin dicapai.

#### **2. Mengukur kinerja**

Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Agar pengawasan berlangsung efektif, ukuran-ukuran kinerja harus valid. Kinerja karyawan biasanya diukur berbasis kuantitas dan kualitas output, tetapi bagi banyak pekerjaan, pengukuran kinerja harus lebih mendetail.

#### **3. Membandingkan Kinerja dengan Standar**

Tahap ini dimaksudkan dengan membandingkan hasil pekerjaan karyawan (actual result) dengan standar yang telah ditentukan. Hasil pekerjaan karyawan dapat diketahui melalui laporan tertulis yang disusun karyawan, baik laporan rutin maupun laporan khusus. Selain itu atasan dapat juga langsung mengunjungi karyawan untuk menanyakan langsung hasil pekerjaan atau karyawan dipanggil untuk menyampaikan laporannya secara lisan. Kinerja dapat berada pada posisi lebih tinggi dari, lebih rendah dari, atau sama dengan standar. Pada beberapa perusahaan, perbandingan dapat dilakukan dengan mudah, misalnya dengan menetapkan standar penjualan produk mereka berada pada urutan pertama di pasar. Standar ini jelas dan relatif mudah dihitung untuk menentukan apakah standar telah dicapai atau belum. Namun dalam beberapa kasus perbandingan ini dapat dilakukan dengan lebih detail. Jika kinerja lebih rendah dibandingkan standar, maka seberapa besar penyimpangan ini dapat ditoleransi sebelum tindakan korektif dilakukan.

#### **4. Menentukan Kebutuhan Tindakan Korektif**

Berbagai keputusan menyangkut tindakan korektif sangat bergantung pada keahlian-keahlian analitis dan diagnostis manajer. Setelah membandingkan kinerja dengan standar, manajer dapat memilih salah satu tindakan : mempertahankan status quo (tidak melakukan apa-apa), mengoreksi penyimpangan, atau mengubah standar. Tindakan perbaikan diartikan sebagai

tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan nyata yang menyimpang agar sesuai dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

5. Sikap-sikap pegawai yang apatis dan sebagainya

Oleh karena itu, dalam proses pengawasan diperlukannya laporan yang dapat menyesuaikan bentuk-bentuk penyimpangan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### Sifat dan Waktu Pengawasan

Menurut Hasibuan (2001 : 247), sifat dan waktu pengawasan terdiri dari :

1. *Preventive controll*, adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya. *Preventive controll* ini dilakukan dengan cara :
  - a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
  - b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan.
  - c. Menjelaskan dan atau mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu.
  - d. Mengorganisasi segala macam kegiatan.
  - e. sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
  - f. Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.
2. *Repressive Controll*, adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. *Repressive controll* ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:
  - a. Membandingkan hasil dengan rencana.
  - b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan.

- c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.
- d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada.
- e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
- f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melalui training dan education.

3. Pengawasan saat proses dilaksanakan yaitu jika terjadi kesalahan langsung diperbaiki.
4. Pengawasan berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala, misalnya per bulan, per semester, dan lain-lain.
5. Pengawasan mendadak, adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apakah pelaksanaan atau peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengawasan mendadak ini sekali-sekali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga dengan baik.
6. Pengawasan melekat (*waskat*) adalah pengawasan yang dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada saat, dan sesudah kegiatan operasional dilakukan.

### Fungsi Pengawasan

Menurut Ernie dan Saefulah (2005: 12), fungsi pengawasan adalah :

- a. Mengevaluasi keberhasilan dan pencapaian tujuan serta target sesuai dengan indikator yang ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c. Melakukan berbagai alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan.

### **Teknik-Teknik Pengawasan**

Menurut Siagian (2003:112) Proses pengawasan pada dasarnya dilakukan dengan mempergunakan dua macam teknik yaitu:

#### a. Pengawasan Langsung

Yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pimpinan. Dalam hal ini pimpinan langsung datang dan memeriksa kegiatan yang sedang dijalankan oleh bawahan.

Pengawasan langsung dapat berbentuk:

- 1) Inspeksi langsung
- 2) On-the-Spot observatiton
- 3) On-the-spot report

#### b. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Baik itu tertulis maupaun lisan.

### **Pengertian Disiplin Kerja**

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa inggris "*discipline*" yang berarti pengikat atau penganut pengajaran. Latihan dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Menurut Soegeng Pridjominto, (1993:15) mengemukakan : Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban". Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari

perilaku dalam kehidupannya. Sikap dan perilaku yang demikian tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan, dan pengalaman atau pengenalan dari keteladanan dari lingkungannya. Disiplin akan membuat dirinya tahu membedakan hal-hal apa yang seharusnya dilakukan yang wajib dilakukan, yang boleh dilakukan, yang tak sepatutnya dilakukan (karena merupakan hal-hal yang dilarang).

Dalam sebuah organisasi, diperlukan sebuah pembinaan bagi pegawai untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap ketentuan yang telah ditetapkan. Dan seorang pemimpin memerlukan lat untuk melakukan komunikasi dengan para karyawannya mengenai tingkah laku para pegawai dan bagaimana memperbaiki perilaku para pegawai menjadi lebih baik lagi.

Definisi lainnya diungkapkan dalam Websters New Dictionary (Oteng Sutisna, 1989:110) yang menyatakan bahwa disiplin adalah :

- a. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, karakter atau keadaanserta teratur dan efisiensi;
- b. Hasil latihan serupa ; pengendalian diri; perilaku yang tertib;
- c. Penerimaan atau ketundukan pada kekuasaan dan control;
- d. Perlakuann yang menghukum atau memperbaiki;
- e. Suatu cabang ilmu pengetahuan.

Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dan mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Hal ini disebabkan hanya dengan disiplin yang tinggi suatu organisasi dapat berprestasi tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Widjaja (1986:29), sebagai berikut : "Dengan perkataan lain disiplin adalah unsure yang penting yang mempengaruhi prestasi dalam organisasi. Tidak ada organisasi yang berprestasi lebih tinggi tanpa melaksanakan disiplin dalam derajat yang lebih tinggi.

Dari uraian tersebut, dapat dikemukakan disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **Fungsi Disiplin Kerja**

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi

persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Tulus tu'u (2004:38) mengemukakan beberapa fungsi disiplin antara lain :

- a. Menata kehidupan bersama
- b. Membangun kepribadian
- c. Melatih kepribadian
- d. Pemaksaan
- e. Hukuman
- f. Menciptakan

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang

pegawai lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

Pada awalnya mungkin disiplin itu penting karena suatu pemaksaan namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dalam diri sendiri dan diraskan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Diharapkan untuk dikemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi kebiasaan berfikir baik, positif bermakna dan memandang jauh kedepan disiplin bukan hanya soal mengikuti dan mentaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berfikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk mentaati dan mematuinya

tanpa ancaman, sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi kurang.

Maka dari itu fungsi disiplin kerja adalah sebagai pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

### Macam-macam Disiplin Kerja

#### a. Disiplin Diri

Menurut Jasim (1996:35) adalah ;

“Disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri karyawan-karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur dirinya sendiri untuk kepentingan organisasi”.

Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari karyawan dan pimpinan. Disiplin diri sangat besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain. Misalnya jika pegawai mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya pegawai telah sadar melaksanakan tanggung jawab yang telah dipikulnya. Hal itu berarti pegawai mampu melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya ia menghargai

potensi dan kemampuannya. Di sisi lain, bagi rekan sejawat, dengan diterapkan disiplin diri akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok, apalagi jika tugas kelompok tersebut terkait dalam dimensi waktu, dimana suatu proses kerja yang dipengaruhi urutan waktu pengerjaannya. Ketidaksiplinan dalam suatu bidang kerja akan menghambat bidang kerja lain.

#### b. Disiplin Kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individu selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kelompok adalah patut, taat dan tunduknya kelompok terhadap peraturan, perintah dan ketentuan yang berlaku serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.

Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri pegawai. Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok akan memberikan andil sesuai hak dan tanggung jawabnya. Selain itu disiplin kelompok juga memberikan andil bagi pengembangan disiplin diri bagi pengembangan disiplin diri. Misalnya, jika budaya atau iklim dalam organisasi tersebut merupakan disiplin kerja yang tinggi, maka mau tidak mau pegawai akan membiasakan dirinya mengikuti irama kerja pegawai lainnya. Pegawai dibiasakan bertindak dengan cara berdisiplin. Kebiasaan bertindak disiplin ini merupakan awal terbentuknya kesadaran. Kaitan antara disiplin

diri dan disiplin kelompok seperti dua sisi dari satu mata uang. Kedua mata uang, keduanya saling melengkapi dan manunjang, dan bersifat komplementer. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok, sebaliknya disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin pribadi.

#### c. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah disiplin yang ditujukan untuk mendorong pegawai agar berdisiplin diri dengan mentaati dan mengikuti berbagai standar dan peraturan yang telah ditetapkan. Menurut T. Hani Handoko Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standard an aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

#### d. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan disiplin yang dimaksudkan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk masa yang akan datang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Prabu Mangkunegara bahwa Disiplin korektif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam perusahaan.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dengan kata lain sasaran disiplin korektif adalah para pegawai yang melanggar aturan dan diberi sanksi yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Disiplin

korektif ini dilakukan untuk memperbaiki pelanggaran dan mencegah pegawai yang lain melakukan perbuatan yang serupa dan mencegah tidak adanya lagi pelanggaran dikemudian hari.

#### e. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius. Dilaksanakan disiplin progresif ini akan memungkinkan manajemen untuk membantu pegawai memperbaiki kesalahan. Seperti yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai bahwa Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Contoh dari disiplin progresif adalah teguran secara lisan oleh atasan, skorsing pekerjaan, diturunkan pangkat atau dipecat.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Pada dasarnya factor yang mempengaruhi disiplin kerja berasal dari dua factor, yaitu factor intrinsic dan factor ekstrinsik. Fadila Helmi (1996:37) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor kepribadian dan faktor lingkungan.

#### a. Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah system nilai yang dianut. Sistem nilai yang dianut ini berkaitan langsung dengan disiplin. System nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tersermin dlaam perilaku. Menurut Kelman (1996:35) perubahan sikap mental dalam perilaku terdapat tiga tingkatan yaitu disiplin

karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

1) Disiplin karena kepatuhan

Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas dasar perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada di tempat disiplin kerja tidak akan tampak.

2) Disiplin Karena Identifikasi

Kepatuhan terhadap aturan-aturan didasarkan pada identifikasi adanya perasaan kekaguman penghargaan pada pimpinan. Pemimpin yang kharismatik adalah figure yang dihormati, dihargai dan sebagai pusat identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan pada atasnya disebabkan karena kualitas profesionalnya yang tinggi dibidangnya, jika pusat identifikasi ini tidak ada maka disiplin kerja akan memurun, pelanggaran meningkatkan frekuensinya.

3) Disiplin Karena Internalisasi

Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karyawan punya system nilai pribadi yang menunjukkan tinggi nilai-nilai kedisiplinan. Dalam taraf ini, orang dikategorikan mempunyai disiplin diri.

b. Faktor Lingkungan

Disiplin seseorang merupakan produk sosialisasi hasil interaksi dengan lingkungan, terutama lingkungan social. Oleh karena itu pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tapi merupakan suatu proses belajar terus-menerus. Proses

pembelajaran agar efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten adil bersikap positif dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah system aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membedakan.

Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai oleh karenanya komunikasi terbuka adalah kuncinya. Dalam hal ini transparan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan termasuk di dalamnya sanksi dan hadiah apabila karyawan memerlukan konsultasi terutama jika aturan aturan dirasa tidak memuaskan karyawan.

Selain faktor kepemimpinan, gaji kesejahteraan dan sistem penghargaan yang lainnya merupakan factor yang tidak boleh dilupakan. Gaji kesejahteraan dan sistem penghargaan akan memberikan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan sehingga akan berdampak pada perilaku disiplin kerja karyawan.

Malayu S.P Hasibuan (2006:214) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan
2. teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Pengawasan melekat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (Pekerjaan) yang di bebaskan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Tetapi jika

pekerjaan itu diluar kemampuannya atau pekerjaan itu di bawah kemampuannya, maka kesungguhan kedisiplinan karyawan ini rendah.

### Indikator disiplin kerja

Disiplin kerja adalah sikap mental atau keadaan seseorang atau kelompok organisasi dimana ia berniat untuk patuh, taat dan tunduk terhadap peraturan, perintah, dan ketentuan yang berlaku serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya :

#### a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal sertacukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwatujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

#### c. Balas Jasa

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

#### d. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

#### e. Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan melekat adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik karakteristik disiplin kerja sebagai berikut:

1. Disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja, misalnya datang dan pulang sesuai tidak mangkir saat bekerja.
2. Upaya dalam mentaati peraturan tidak didasarkan adanya perasaan takut atau terpaksa.
3. Komitmen dan loyal pada organisasi yaitu tercermin dari bagaimana sikap dalam bekerja.

Dede Hasan (2002:66) merumuskan indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya
2. Bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif.
3. Bekerja dengan jujur, penuh semangat dan tanggung jawab.
4. Datang dan pulang tepat pada waktunya.
5. Bertingkah laku sopan.

Pegawai yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi akan merasa risikan meninggalkan pekerjaan jika belum selesai, bahkan akan merasa senang jika dapat menyelesaikan tepat waktu, dia mempunyai target dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga selalu

memprioritaskan pekerjaan mana yang perlu diselesaikan terlebih dahulu

### **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini penyusun menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu metode yang dipergunakan untuk menggambarkan atau melukiskan suatu peristiwa atau masalah yang uptodate, melakukan penelitian ke lapangan guna memperoleh data yang akurat kemudian data tersebut dikumpulkan, diklasifikasikan, diolah, dianalisis dan disimpulkan.

#### **Jenis Data Dan Informasi**

##### **Data Primer**

Data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari lapangan atau tempat penelitian

##### **Data sekunder**

Data sekunder adalah data-data yang didapat dari sumber bacaan dan berbagai macam sumber lainnya yang terdiri dari surat-surat pribadi, buku harian, notula rapat perkumpulan, sampai dokumen-dokumen resmi dari berbagai instansi pemerintah. Data sekunder juga dapat berupa majalah, buletin, publikasi dari berbagai organisasi, lampiran-lampiran dari badan-badan resmi seperti kementerian-kementerian, hasil-hasil studi, hasil survey, studi histories, dan sebagainya

#### **Teknik Pengumpulan data**

Dalam pengumpulan data yang diperlukan untuk menyusun laporan penelitian, penyusun menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan, yaitu mengumpulkan dan mempelajari bahan-bahan tertulis konsep-konsep yang berkaitan dengan sasaran penelitian.

2. Studi Lapangan, yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara langsung di lapangan terhadap objek yang sedang diteliti untuk mendapatkan data yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Majalengka, melalui cara-cara sebagai berikut :

- 1) Wawancara, yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang terpadu secara langsung kepada Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka.
- 2) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap objek penelitian.
- 3) Angket, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang telah disediakan sebelumnya kepada responden tentang hal-hal yang berkaitan dengan topik.

### **PEMBAHASAN**

Disiplin merupakan ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang merupakan pedoman untuk mencapai tujuan. Disiplin dapat ditegakkan melalui pelaksanaan pengawasan dan pada dasarnya penyelenggaraan dan penanggung jawab fungsi pengawasan dalam Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka diemban oleh Kepala Badan.

Melalui pengawasan Kepala Badan, para bawahan diarahkan untuk selalu mematuhi peraturan. Dan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan maka Kepala Badan berkewajiban untuk melakukan tindak lanjut pengawasan atau pendisiplinan terhadap bawahan.

Dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan pada Kantor BAPPEDA, bergerak dibidang apapun sudah pasti

mempunyai suatu tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut banyak sekali usaha yang dilakukan baik itu berupa tenaga, waktu dan dana. Agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien maka diperlukan pengawasan.

Pengawasan dimaksudkan agar tujuan dan sasaran kegiatan BAPPEDA Kabupaten Majalengka dapat tercapai secara berdayaguna dan berhasil guna yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok, fungsi, rencana atau program, pembagian dan pendelegasian tugas, rumusan kerja, pedoman pelaksanaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk meningkatkan disiplin kerja maka pengawasan sangatlah diperlukan. Karena dengan adanya pengawasan maka para karyawan diharapkan dapat berbuat dan bertingkah laku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, pada akhirnya akan menentukan pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Penyusun melakukan tolak ukur pelaksanaan pengawasan oleh Kepala Badan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan menggunakan teori sifat pengawasan yang efektif dan indikator disiplin kerja.

### **Pengawasan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka**

Adapun kajian yang dilakukan oleh penyusun dengan mengaitkan kajian pustaka dengan hasil observasi mengenai pengawasan yaitu sebagai berikut :

- a. Pengawasan harus dipahami sifat dan kegunaannya. Masing-masing kegiatan setiap bidang membutuhkan sistem pengawasan tertentu yang berlainan dengan sistem pengawasan bagi kegiatan lain. Sistem pengawasan untuk bidang sosial dan budaya dan sistem pengawasan untuk bidang sarana dan prasarana akan berbeda. Ketika bidang Sosbud

melaksanakan program kerja di lapangan Kepala Badan kurang melakukan pengawasan sehingga sebagian pegawai datang terlambat pada pelaksanaan program kerja tersebut, tentu ini akan menghambat terhadap pelaksanaan program kerja. Seharusnya Kepala Badan melakukan pengawasan sesuai sifatnya yaitu pengawasan secara langsung. Oleh karena itu sistem pengawasan harus dapat merefleksi sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan yang harus diawasi.

- b. Pengawasan harus mengikuti pola yang dianut organisasi.

Titik berat pengawasan sesungguhnya berkisar pada manusia itu sendiri, manusia yang melakukan kegiatan dalam badan usaha atau organisasi yang bersangkutan. Pegawai merupakan aspek intern Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka, yang kegiatan-kegiatannya tergambar dalam pola organisasi, maka suatu sistem pengawasan harus dapat memenuhi prinsip berdasarkan pola organisasi.

Ini berarti bahwa dengan suatu sistem pengawasan yang di lakukan oleh Kepala Badan harus mengikuti pola yang di anut oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka yakni ketika para pegawai tidak mengikuti aturan yang ada di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka maka penyimpangan yang terjadi dapat menggambarkan tidak efektifnya pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Badan.

- c. Pengawasan harus dapat mengidentifikasi masalah organisasi. Menurut pengamatan kami pengawasan yang dilakukan Kepala Badan dalam implementasi program kerja setiap bidang kurang dapat mengidentifikasi masalah karena ada beberapa program kerja yang bermasalah dan tidak menurut skala

prioritas permasalahan sehingga ada beberapa masalah yang tidak dapat terrealisasikan. Oleh karena itu, agar sistem pengawasan benar-benar efektif, artinya dapat merealisasi tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera mengidentifikasi kesalahan yang terjadi dalam organisasi. Dengan adanya identifikasi masalah atau penyimpangan, maka organisasi dapat segera mencari solusi agar keseluruhan kegiatan operasional benar-benar dapat atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.

d. Pengawasan harus fleksibel.

Suatu sistem pengawasan adalah efektif, bilamana sistem pengawasan itu memenuhi prinsip fleksibilitas. Ini berarti bahwa pengawasan itu tetap dapat dipergunakan, meskipun terjadi perubahan-perubahan terhadap rencana diluar dugaan. Dalam hal ini ada beberapa pengawasan yang Kepala Badan lakukan dan cukup fleksibel dalam melaksanakan pengawasan tersebut. Diantaranya adalah pengawasan menggunakan cara personal approach artinya kepala badan melakukan pengawasan kepada seseorang atau sebagian bidang dengan cara melakukan pendekatan secara personal, dalam pendekatan ini Kepala Badan melakukan komunikasi secara nonformal kepada pegawai tetapi tidak terlepas dari hal yang utama yaitu melakukan pengawasan, sehingga Kepala Badan dapat melakukan pengawasan sekaligus membangun kedekatan kerja antar atasan dengan bawahan.

e. Pengawasan harus ekonomis.

Hal yang perlu dipedomani adalah bagaimana membuat suatu sistem pengawasan dengan benar-benar merealisasikan motif ekonomi. artinya dalam melaksanakan pengawasan Kepala badan harus mempertimbangkan nilai ekonomis dari pengawasan yang telah dilakukan

tersebut, baik ekonomis dalam hal waktu maupun ekonomis dalam hal biaya.

### **Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka**

Selanjutnya adalah kajian penyusun dengan mengaitkan kajian pustaka dengan hasil observasi mengenai disiplin kerja pegawai yaitu sebagai berikut :

1. Melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya

Dari pengamatan yang kami lakukan dalam hal menyelesaikan tugas para pegawai sudah cukup baik. Dilihat dari pelaksanaan program kerja yang sesuai dengan Rencana Kerja Pemerintah Daerah dan sedikitnya program kerja yang tidak terrealisasi.

2. Bekerja dengan penuh kreatif dan inisiatif.

Dalam pelaksanaan program kerja seluruh bidang yang ada di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka dapat di katakan kreatif dan inisiatif. Hal ini terlihat dari upaya pegawai dalam mengikutsertakan stakeholder dalam merealisasikan program kerja sangat kreatif dan inisiatif, di antaranya ketika pelaksanaan program kerja para pegawai mengemas acara tersebut dengan kreatif yaitu memberi tas dan flashdisk sebagai tanda terimakasih untuk para stakeholder yang telah ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan program kerja sehingga para stakeholder antusias untuk membantu dalam pemcapaian tujuan program tersebut.

3. Bekerja dengan jujur, penuh semangat dan tanggung jawab.

Jujur untuk seorang birokrat dalah hal yang sangat penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, namun hal ini selalu di anggap sepele, kebanyakan hal yang diutamakan adalah pencapaian tujuan yang cepat terlaksana tanpa

memperhatikan nilai kejujuran. Permasalahan ini terlihat dari beberapa bidang yang memanipulasi data peserta yang menghadiri acara rapat. Itu mungkin hal kecil tetapi apabila budaya memanipulasi dibiarkan kepada siapa masyarakat akan memberi kepercayaan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik untuk negerinya (Indonesia).

Semangat dan tanggung jawab itu tumbuh pada pribadi masing-masing pegawai, ada sebagian pegawai yang semangat dan memperhatikan tanggung jawab dengan baik ada pula pegawai yang tidak semangat dan tidak bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini tidak bisa dihindari dalam organisasi manapun, namun hal tersebut bisa dinetralisir dengan sistem pengawasan yang baik, baik pengawasan yang dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung oleh Kepala Badan.

4. Datang dan pulang tepat pada waktunya.

Ini merupakan faktor utama yang penting dalam kedisiplinan sebuah organisasi. Di kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka setiap pagi dilaksanakan apel pagi. Jam kerja dimulai pada pukul 07:15 dan apel pagi dilaksanakan pada pukul 07:00. Dari seluruh pegawai BAPPEDA hanya sebagian kecil pegawai yang mengikuti apel pagi. Selain itu selalu saja ada pegawai yang keluar kantor sebelum jam istirahat dan pulang kantor sebelum jam kerja selesai. Dari permasalahan ini tentu dapat dikatakan bahwa disiplin pada jam kerja sangat memprihatinkan.

5. Bertingkah laku sopan.

Attitude seorang pelayan publik tentu harus berpredikat baik, hal ini penting agar dalam memberikan pelayanan, masyarakat mendapatkan pelayanan yang menyenangkan. Dari pengamatan

kami dalam hal attitude para pegawai BAPPEDA cukup baik.

### **Pengawasan Kepala Badan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka**

Dalam pengamatan penyusun pengawasan yang dilakukan Kepala Badan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai cukup baik dalam hal pengawasan program kerja. Kepala badan melakukan pengawasan secara langsung ke setiap bidang dengan menggunakan cara *personal approach* dan melakukan koreksi langsung terhadap program kerja yang telah atau akan dilaksanakan sehingga tingkat kedisiplinan dalam hal pekerjaan dapat meningkat dan hasil dari kegiatan program kerjapun maksimal. Tetapi karena keterbatasan waktu, setiap program kerja tidak semuanya dapat diawasi secara langsung oleh Kepala Badan sehingga ada sebagian program kerja yang tidak terselenggara secara maksimal karena kurangnya pengawasan dari Kepala Badan. Tetapi dalam hal waktu pengawasan disiplin kerja yang dilakukan Kepala Badan kurang baik, karena masih banyak pegawai yang jarang mengikuti apel pagi, keluar kantor sebelum jam istirahat dan Pulang kantor sebelum jam kerja selesai.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan pelaksanaan pengawasan oleh Kepala Badan dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka, maka penyusun dapat menarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan Kepala Badan kurang baik dalam menerapkan prinsip-prinsip pengawasan. Hal ini terbukti dari banyaknya pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, pulang sebelum jam kerja selesai, dan kurang

terkontrolnya program kerja di setiap bidang.

Tetapi usaha yang telah dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai cukup baik dari mulai melakukan pengawasan secara langsung ke setiap bidang dengan menggunakan cara personal approach dan melakukan koreksi langsung terhadap program kerja yang telah atau akan dilaksanakan sehingga tingkat kedisiplinan dalam hal pekerjaan dapat meningkat.

Berkaitan dengan pembahasan mengenai pelaksanaan pengawasan oleh Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Majalengka hendaknya Kepala Badan memberi sanksi atau peringatan terhadap pegawai yang tidak memberi keterangan dalam mengikuti apel, keluar kantor sebelum jam istirahat dan pulang sebelum jam kantor selesai sehingga kedisiplinan kerja pegawai meningkat dengan baik.

Sebaiknya Kepala Badan berusaha terus melakukan pengawasan secara terus menerus agar pelaksanaan pekerjaan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan, pada akhirnya timbul kesadaran dan tanggung jawab moral untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan lebih baik lagi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Affifudin . 2010. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Bandung : Alfabeta
- Arikunto, Suharsim. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Barata, Atep Adya. 2004. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Djarwanto PS. 1990. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Surabaya : PT. Bina Ilmu.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : PT . Bumi Aksara.
- Lexy Moleong. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moenir. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Poerwadarminta, W.J.S. 1986. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi*. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- Sujamto.1989. *Aspek-Aspek Pengawasan*. Jakarta : Ghalia.
- Sutrisno, Hadi. 1991. *Metodologi Research*. Yogyakarta : UGM Press
- Suwarno Hainingrat. 1985. *Pengantar Studi Ilmu dan Masalah*. Jakarta : Gunung Agung.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Yuniar, Tanti. 2007. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*.Bandung : Agung Media