



Peningkatan Disiplin Kerja Pegawai melalui Pengawasan Atasan di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung

Usup Supriatna*, Irfan Sanusi, & Asep Iwan Setiawan

Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah Dan Komunikasi

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

*Email: supriatnausup90@gmail.com

ABSTRAK

Tulisan ini menggambarkan peranan pemimpin atau atasan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam fungsi pengawasan disiplin kerja pegawai, bentuk pengawasan yang diterapkan pimpinan kepada bawahannya, serta tahapan-tahapan pengawasan yang digunakan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif yang mengungkapkan fakta-fakta yang nampak di lapangan dan mendeskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat. Adapun teknik pengumpulan datanya dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Dari hasil penelitian di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kota Bandung diketahui bahwa peranan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai mengacu pada bentuk-bentuk dan tahapan-tahapan pengawasan yang diterapkan oleh Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kota Bandung.

Kata Kunci: Pengawasan, Disiplin Kerja, Pegawai

ABSTRACT

This paper describes the role of leaders or superiors in carrying out their duties and responsibilities in the supervisory function of the employee's work discipline, the forms of supervision applied by the leader to his subordinates, as well as the monitoring stages used. The method used in this study is a descriptive method that reveals the facts that appear in the field and describes them systematically, factually and accurately. The data collection techniques are by observing, interviewing and documenting. From the results of research in the Islamic Community Guidance Section, the Ministry of Religion Office in Bandung City found that the role of supervision in improving employee work discipline refers to the forms and stages of supervision applied by the Head of Islamic Community Guidance Section of the Ministry of Religion Office in Bandung.

Keywords: *Supervision, Disiplin Work, Employees*

PENDAHULUAN

Seksi Bimbingan Masyarakat Islam merupakan salah satu Seksi atau bagian yang berada di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kota Bandung. Secara manajerial, para pegawai/staf pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam sudah dapat dikategorikan sebagai pegawai/staf yang mempunyai kompetensi yang tinggi pada bidangnya masing-masing. Permasalahan manajemen teknis organisasi akhir-akhir ini sering terjadi pada hasil kerja yang tidak efektif dan efisien. Hal ini disebabkan oleh menurunnya tingkat kedisiplinan para pegawai/staf pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, indisipliner pegawai/staf ini berhubungan langsung dengan tugas dan tanggung jawab pimpinan dalam hal ini Kepala Seksi sebagai subjek/pelaksana pengawasab kinerja pegawai/staf. Namun realitasnya Kepala Seksi belum mampu melaksanakan tugas dan wewenangnya tersebut secara komprehensif, efektif dan efisien.

Sementara itu, indisipsiliner yang terjadi pada para pegawai ini mengindikasikan adanya fungsi manajemen organisasi yang tidak berjalan dengan baik. Padahal ereka sudah mempunyai target tertentu, metode kerja yang sudah tersusun rapih, personil handal, dan menggunakan berbagai saluran. Tegasnya, mereka bekerja tidak sesuai prosedur serta aturan yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan hal itu, Kepala Seksi haruslah mempunyai strategi serta rumusan pengawasan yang tepat agar memicu produktivitas dan disiplin kerja yang meningkat pada bawahannya. Peran pengawasan ini haruslah dilakukan dengan melibat semua stakeholder baik oleh pimpinan sebagai subjek/pelaku pengawasan, maupun oleh bawahan (pegawai) sebagai objek dari pengawasan itu sendiri. Cara ini menggunakan kerangka konseptual yang jelas, terorganisir, dan professional tak dapat dielakkan.

Semua unsur yang berada pada lingkungan kerja Seksi bimbingan Masyarakat Islam harus bekerja sama, berbagi tugas, dan saling mendukung. Penarapan pengawasan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai harus dilakukan dengan bentuk dan tahapan yang tepat, efektif dan efisien. Hanya dengan hal inilah peningkatan disiplin kerja pegawai akan terwujud dengan baik, sehingga etos kerja serta produktifitas kerja pegawain meningkat sesuai dengan perencanaan tujuan yang ingin dicapai

Dalam permasalahan pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung khususnya yang menyangkut urusan kedisiplinan kerja, maka perlu dikaji secara mendalam terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan Seksi Bimbingan Masyarakat Islam. Oleh sebab itu, peneliti ingin memecahkan permasalahan yang melatarbelakanginya terhadap suatu tindakan indisipliner yang terjadi di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam baik secara umum maupun khusus.

Lokasi penelitian ini bertempat di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung Jl. Soekarno-Hatta No. 498 Bandung. Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, antara lain: (1) Bagaimana peranan pengawasan dalam disiplin kerja pegawai di Bimbingan Masyarakat Islam

Kementerian Agama Kota Bandung (2) Bagaimana bentuk pengawasan dalam disiplin kerja pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung (3) Bagaimana tahap-tahap pengawasan dalam disiplin kerja pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung.

Metode yang digunakan pada penelitian ini merupakan metode deskriptif, metode ini digunakan penulis untuk mengungkapkan fakta-fakta yang nampak dilapangan dan mendeskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat. Adapun teknik pengumpulan datanya dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam menganalisis peneliti mengumpulkan dan menginventarisir data, mengklasifikasikan data, dan terakhir menarik kesimpulan. *Kerangka pemikiran yang menjadi acuan dalam penulisan skripsi ini adalah teori pengawasan yang di ungkapkan oleh M.C Farland sebagaimana yang dikutip oleh Handayani, mendefinisikan pengawasan sebagai suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.*

Adapun Pengawasan menurut Sujatmo adalah “Pengawasan adalah evaluasi dan koreksi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan keyakinan dengan jaminan bahwa tujuan organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang dilaksanakan” (Sujatmo, 1992:102). Standar yang dikemukakan oleh Sujatmo mengacu pada 3 (tiga) aspek yang harus diperhatikan, yaitu: (1) Rencana yang ditetapkan atau hasil yang ingin dicapai (2) Ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang menyangkut objek yang diawasi (3) Segi daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pekerjaan.

LANDASAN TEORITIS

Peranan pemimpin erat kaitannya dengan wewenang dalam mengambil sebuah kebijakan, salah satunya dalam hal melaksanakan fungsi pengawasan (controlling), sebagaimana dikutip Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya yang berjudul Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah mengatakan bahwa : “ Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebaigian pekerjaannya dalam mencapai tujuan” (Hasibuan, 2011: 43). Pendapat sama juga dikemukakan oleh Robert Tanembauan, bahwa: “ Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan organisasi” (Hasibuan, 2011: 43).

Agar fungsi pengawasan berjalan dan dapat diterima dengan baik oleh bawahan, maka pemimpin sebagai subjek pengawasan juga haruslah menjadi contoh dan panutan bagi para bawahannya. Pada dasarnya pemimpin adalah sosok yang dihargai, dihormati, dihormati dan dipercaya. Karena para bawahan mengidentifikasi diri mereka dengan karakter pemimpin mereka dan berusaha mengikuti jejaknya, pemimpin dianggap sebagai sosok yang luar biasa, ketekunan

dan pengaruhnya kuat.

Kemudian, pemimpin sebagai subjek pengawasan juga harus dapat memotivasi para bawahan sebagai objek pengawasan, pemberian motivasi ini bertujuan agar para bawahan dalam dapat melakukan pekerjaan dengan penuh kesadaran serta mempunyai kedisiplinan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Komunikasi merupakan pengejawantahan lain dari komunikasi organisasi sebab memiliki tujuan akhir yang sama yakni tujuan positif untuk kelangungan organisasi dalam mencapai tujuan. Namun demikian, tidak sedikit motivasi juga sering dipandang sebagai sesuatu yang lebih praktis dan berkaitan erat secara langsung dengan faktor-faktor psikologis setiap individu dalam organisasi.

Maka dalam hal ini, pemimpin dalam kewenangannya melakukan fungsi pengawasan (*controlling*) terhadap disiplin kerja bawahannya sangatlah penting. Tujuan organisasi akan tercapai apabila pemimpin mampu menjalankan fungsi pengawasan dengan baik.

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan mutlak diperlukan dalam keseluruhan kegiatan manajemen, karena pengawasan merupakan mekanisme kontrol yang menjaga dan mengendalikan seluruh kegiatan arah terarah dan tidak terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Dengan pengawasan, setiap kesalahan, penyimpangan, dan kebocoran dapat segera diketahui dan diambil tindakan pencegahan ataupun perbaikannya.

Controlling atau Pengawasan merupakan salah satu fungsi di dalam manajemen. Fungsi ini merupakan fungsi pimpinan yang berhubungan dengan usaha menyelamatkan jalannya organisasi kearah cita-cita organisasi, mencapai tujuan yang telah direncanakan. Menurut G.R Terry, fungsi manajemen terbagi menjadi 4 unsur yaitu (1) *Planning* (2) *Organizing* (3) *Actuating* (4) *Controlling*.

Menurut M.C Farland (Handayani,1996:143) , “Pengawasan sebagai suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.”

Sedangkan M. Manullang (2005:173) mendefinisikan pengawasan sebagai “Pengawasan sebagai suatu proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”.

Intisari dari pengawasan dilaksanakan adalah agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan sesuai dengan rencana. Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen publik yang dibutuhkan untuk menjamin agar semua keputusan, rencana dan pelaksanaan kegiatan mencapai tujuan dengan hasil yang baik dan efektif.

Fungsi Pengendalian sangat penting dan sangat menentukan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya, pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal

yang saling mengisi, karena: (a) Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan (b) Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana (c) Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik (d) Tujuan baru dapat diketahui, tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Sementara itu Maringan (2004:62) dalam buku *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen* menjelaskan manfaat dan fungsi pengawasan, antara lain: (a) Mempertabak rasa tanggung jawab terhadap pejabat-pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan (b) Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan (c) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelambatan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan (d) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa fungsi pengawasan dalam organisasi modern atau perusahaan besar dan kompleks sangatlah penting, hal ini untuk menjamin bahwa apa yang ditetapkan dalam tujuan organisasi dapat dicapai dengan semestinya. Untuk memperjelasnya, Williams Trelve Jerome (Harahap, 2001:42) mengemukakan tentang fungsi pengawasan (*controlling*) antara lain sebagai berikut: (1) Pengawasan digunakan untuk membuat standar prestasi yang dimaksudkan untuk menaikkan *efisiensi* dan menekan biaya (2) Pengawasan digunakan untuk mengamankan *asset* perusahaan dari kemungkinan pencurian, pemborosan dan penyalahgunaan (3) Pengawasan didesain untuk membuat standar kualitas untuk menjamin kualitas yang diinginkan pelanggan atau manajer produksi (4) Pengawasan didesain untuk menjelaskan batas wewenang yang dilimpahkan oleh *top management* (5) Pengawasan digunakan untuk mengukur prestasi kerja (6) Pengawasan digunakan untuk perencanaan dan penyusunan program kegiatan (7) Pengawasan perlu untuk menyumbangkan berbagai macam rencana dan program yang ditetapkan oleh *top management* (8) Pengawasan didesain untuk memotivasi karyawan dan perusahaan sehingga mereka dapat menyumbangkan prestasi terbaiknya kepada perusahaan.

Kemudian, bentuk pengawasan menurut Sondang P. Siagian (1981:139) dapat dilaksanakan dengan dua macam metode, yakni: *Pertama*, Pengawasan langsung (*direct control*), dalam bentuk: (a) *Infeksi* langsung, artinya pimpinan suatu perusahaan, organisasi atau lembaga secara terbuka terjun langsung ke lapangan untuk melakukan pengawasan terhadap bawahannya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sebagai pegawai. (b) *On the spot observation*, artinya pimpinan melakukan pengawasan melalui staf ahli yang diberikan kepercayaan untuk melakukan pengawasan terhadap proses kinerja bawahan yang berlangsung di lapangan berdasarkan tugas pokok, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai bawahan atau pegawai. (c) *On the spot report*, yaitu pimpinan melakukan pengawasan dengan cara melakukan tindakan korektif dengan cara menegur, menasehati bahkan memberikan sanksi jika diperlukan terhadap bawahannya yang terbukti

melakukan kesalahan atau penyimpangan dari ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kedua, Pengawasan tidak langsung (*indirect control*), dalam bentuk laporan: (a) Tertulis, merupakan laporan pertanggungjawaban bawahan kepada atasan secara tertulis mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan intruksi, tugas pokok serta tanggung jawabnya sebagai pegawai atau bawahan. (b) Lisan, laporan ini memberikan masukan kepada pimpinan, mengenai perkembangan maupun kemajuan pelaksanaan kegiatan yang berlangsung di lapangan.

Dari keterangan di atas, dapat diketahui bahwa pengawasan tidak akan berjalan dengan baik dan efektif apabila hanya dalam bentuk pengawasan melalui laporan (pengawasan tidak langsung) dari bawahan saja. Akan tetapi alangkah baiknya pimpinan atau atasan menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasannya.

Selain itu, dalam hubungannya dengan disiplin kerja pegawai Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, menyatakan “bahwa salah satu bentuk pengawasan atasan (pimpinan) terhadap atasannya adalah melalui waskat (pengawasan melekat), yaitu tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan atau pegawai, dimana atasan melakukan aktif dan terjun langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

Dalam pelaksanaan tugas pengawasan untuk mempermudah melaksanakan dalam merealisasi tujuan, harus pada dilalui beberapa fase atau tahapan-tahapan pelaksanaan. Tahapan-tahapan pengawasan terdiri dari fase sebagai berikut: (1) Menetapkan alat pengukur (*standar*) (2) Mengadakan penilaian (*evaluate*) (3) Mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*).

Pada fase pertama, pemimpin haruslah menentukan atau menetapkan standar atau alat-alat pengukur. Berdasar standar tersebutlah, kemudian diadakan penilaian. Inilah fase kedua, yaitu evaluasi yakni membandingkan pekerjaan yang telah dikerjakan (*actual result*) dengan standar tadi. Bila terdapat ketidaksamaan, artinya *actual result* tidak sama dengan standar maka mulailah fase ketiga yaitu *corrective action*, yakni mengadakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan. Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Demikian jugalah tujuan fase ketiga dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dalam bab ini, ketiga pokok masalah diatas, kita perbincangkan. Bila kita mau mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai alat pengukur atau standar. Alat penilai atau alat pengukur nilai (kuantitas, kualitas). Alat penilai itu harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaannya (tugas-tugasnya). Dan bawahan harus mengehui benar alat penilai (*standar*) yang dipergunakan alasannya untuk menilai pekerjaannya.

Fase kedua dalam proses pengawasan adalah menilai atau evaluasi. Dengan menilai dimaksudkan membandingkan hasil dari pekerjaan bawahan (*actual result*)

dengan alat pengukur (standar) yang sudah ditentukan. Dengan demikian jelas untuk dapat melaksanakan tugas ini dua hal harus tersedia, yaitu : (1) Standar atau alat pengukur dan (2) *Actual result* atau hasil pekerjaan bawahan. Standar apa yang digunakan sebagai alat pengukur ? Itu sudah ditentukan atau sudah ditetapkan pada fase pertama. Yang menjadi masalah adalah memperoleh hasil pekerjaan bawahan (*actual result*). Darimana pekerjaan bawahan itu dapat diketahui. Pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui berbagai cara yakni : (1) dari laporan tertulis yang disusun bawahan baik laporan rutinn maupun laporan istimewa; (2) langsung mengunjungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaannya atau bawahan dipanggil untuk memberikan laporan lisan. Memperoleh hasil pekerjaan bawahan dengan melalui cara petama, mengandung suatu segi kelemahan. Dengan laporan tertulis dari bawahan, pimpinan sulit menentukan apa yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat dalam laporan itu. Demikianlah bila pimpinan sudah mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan, haruslah diambil tindakan perbaikan. Mengapa terjadi penyimpangan pada jumlah penjualan diatas, penyimpangan itu mungkin terjadi karena sama atau beberapa sebab sebagai berikut: (1) Kekurangan faktor produksi sehingga pengiriman barang-barang yang dipesan langganan terlambat (2) Tidak cakupnya pimpinan penjualan untuk mengorganisir *human resources* dan *natural resources* lainnya dalam lingkungannya (3) Sikap-sikap pegawai dibagian penjualan menjadi apatis.

Disiplin secara etimologis berasal dari bahasa Inggris "*disciple*" yang berarti pengikut atau penganut pengajaran, latihan dan sebagainya. Seiring dengan perkembangan zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "disipline" yang artinya kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Menurut Siagian (2007:193) "Disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku".

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.

Soegeng Pridjominto (1993:16) berpendapat "Disiplin berbagi pada tiga aspek yaitu sikap mental, pemahaman, dan sikap kelakuan, diuraikan sebagai berikut: (a) Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak (b) Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran, bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses) (c) Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk menaati segala hal secara cermat dan tertib.

Menurut Gie dalam Hasibuan (2003) disiplin kerja diartikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan dengan senang hati orang/sekelompok orang. Sedangkan Handoko (1994:208) mengemukakan bahwa disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Selanjutnya Menurut Handoko (2001:2011) jenis-jenis disiplin kerja dibagi 2 (*dua*), 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/ancaman orang lain.

Dalam setiap organisasi, yang diinginkan tentu jenis disiplin yang pertama, yaitu datang karena kesadaran sendiri. Akan tetapi kenyataan selalu menunjukkan bahwa disiplin itu lebih banyak disebabkan oleh adanya semacam paksaan dari luar. Disiplin mengacu pada pola tingkah laku dengan ciri-ciri sebagai berikut : (a) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etika, kaidahyang berlaku (b) Adanya perilaku yang terkendali c) Adanya ketaatan.

Adapun disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja oleh Soejono (1997:67), yaitu : (a) Ketepatan waktu, para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik (b) Menggunakan peralatan kantor dengan baik, sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor, dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan (c) Tanggung jawab yang tinggi, pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik (d) Ketaatan terhadap aturan kantor (e) Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Seksi Bimbingan Masyarakat Islam merupakan salah satu bidang/seksi yang sangat penting keberadaannya dalam wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kota Bandung. Berdasarkan struktur organasasi pada kementerian Agama Kota Bandung, untuk pengklasifikasian serta mempermudah kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Bandung, maka dalam wilayah kerjanya Kantor Kementerian Agama Kota Bandung mngklasifikasikan wilayah kinerjanya berdasarkan fungsi dan kedudukan menjadi beberapa seksi/bidang. Diantaranya adalah : (1) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam (2) Seksi Pendidikan Madrasah (3) Seksi Pendidikan Diniyyah dan Pondok Pesantren (4) Seksi Penyelenggaraan Ibadah Haji dan Umroh (5) Seksi Pendidikn Agama Islam dan (6) Seksi

Penyelenggaraan Syari'ah. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung berlokasi di Jl. Soekarno-Hatta No. 498 Bandung.

Secara umum Seksi Bimbingan Masyarakat Islam mempunyai tugas melakukan pelayanan bimbingan teknis, dan pembinaan serta pengelolaan data dan informasi mengenai : (1) Urusan Kepenghuluan Urusan (2) Pemberdayaan KUA (3) Urusan Kemitraan Umat, Publikasi Dakwah dan Hari Besar Islam (4) Urusan Kemasjidan (5) Urusan Penerangan dan Penyuluhan Agama Islam (6) Urusan Pembinaan PAH (7) Urusan Sistem Informasi Urusan Agama Islam (8) Urusan Pemberdayaan Wakaf (9) Urusan Pengembangan Seni Budaya Islam, Musabaqah Al-Qur'an.

Peranan Kepala Seksi dalam Pengawasan Disiplin Kerja Pegawai

Dalam suatu sistem manajemen, peranan pemimpin merupakan suatu objek vital. Dimana seorang pemimpin bertanggung jawab secara penuh terhadap kemajuan suatu organisasi atau lembaga yang dipimpinnya. Salah satu fungsi pemimpin dalam proses manajemen suatu organisasi atau lembaga adalah fungsi pengawasan. pengawasan diperlukan untuk dapat mengetahui atau mengukur kedisiplinan kinerja suatu pegawai yang berdampak pada hasil kinerja yang telah dilaksanakan. Agar fungsi pengawasan berjalan dengan *efektif* dan *efisien*, terlebih dahulu harus mengetahui peranan pengawasan. Karena fungsi pengawasan berkaitan erat dengan perencanaan, maka peranan pengawasan pada dasarnya adalah hal-hal yang harus diawasi dalam pelaksanaan suatu rencana. Dalam pengawasan, terdapat berbagai macam peranan pengawasan, tergantung dari program dan kegiatan yang dilaksanakan. Secara garis besar, objek peranan pengawasan dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yaitu : (a) Kualitas dan kuantitas program, yakni peranan pengawasan yang diitujukan untuk mengeawasi dan dang mengontrol barang dan jasa yang dihasilkan oleh kegiatan dan program tersebut. (b) Biaya Program, yakni dengan menggunakan standar: (1) modal yang dipakai (2) Pendapatan yang diperoleh (3) dan harga program. Pelaksanaan (*implementasi*) program, yaitu pengawasan terhadap waktu pelaksanaan, tempat pelaksanaan dan proses pelaksanaan apakah sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan atau tidak

Peranan pemimpin dalam pengawasan adalah sebagai subjek/pelaku dari pengawasan itu sendiri, serta bawahan atau pegawai sebagai objek pengawasan yang diterapkan oleh pimpinan. Kepala seksi sebagai subjek pengawasan mempunyai tugas pokok dalam menjalankan tugas dan wewenangnya dalam mengawasi bawahnya, baik secara langsung ataupun tidak. Pemimpin yang dalam hal ini Kepala Seksi mempunyai peran sentral dalam proses pengawasan, diantaranya : (1) menyusun perencanaan bentuk dan tahapan-tahapan pengawasan yang akan diterapkan dalam jangka waktu tertentu baik secara sistematis ataupun kondisional (2) memberikan sanksi dan hukuman bagi para bawahan yang terbukti melakukan tindakan indisipliner (3) memberikan penghargaan bagi bawahan yang mempunyai prestasi kerja yang baik serta disiplin (4) mengevaluasi bantuk dan tahapan apabila pada praktinya pengawasan yang diterapkan tidak berjalan sesuai dengan rencana.

Peranan pengawasan yang dilakukan Kepala Seksi kepada bawahannya pada dasarnya merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Harold Koontz dan Caryl O'Donnel dalam Hasibuan (2001: 243-244) yaitu : (1) pengawasan yang dilakukan ditujukan kearah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencan. Hal ini biasa dilakukan pada program evaluasi, baik evaluasi secara terjadwal maupun evaluasi yang bersifat insidental. (2) pengawasan berdasarkan efisiensi yang ditujukan untuk menghindari penyimpangan dari rencana, sehingga tidak menimbulkan penyimpangan-penyimpangan di luar perkiraan. (3) pengawasan sesuai dengan tanggung jawab, pimpinan dalam hal ini kepala seksi bertanggung jawab terhadap pengawasan yang telah direncanakan atau dirumuskan pada perencanaan pengawasan. (4) pengawasan untuk masa depan yang efektif ditujukan kearah pencegahan penyimpangan penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang. (5) pengawasan yang dilakukan Kepala Seksi adakalanya dilakukan secara langsung, yaitu dengan melakukan teknik kontrol yang efektif, dimana Kepala Seksi sebagai pimpinan yang membawahi para pegawai dituntut agar bisa menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana dengan mengusahakan sedapat mungkin para pegawai memiliki kualitas yang baik. (6) pengawasan direncanakan dan disusun dengan baik, agar dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana. (7) Kepala Seksi melakukan pengawasan sesuai dengan struktur organisasi, pimpinan dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pada dasarnya pengawasan yang dilakukan menjadi lebih efektif sesuai dengan besarnya wewenang Kepala Seksi sebagai atasan, sehingga mencerminkan struktur organisasi. (8) pengawasan yang dilakukan serta teknik pengawasan sesuai dengan kebutuhan Kepala Seksi, teknik pengawasan ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap pimpinan. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat tugas manajer.(9) pengendalian pada aflikasinya merujuk pada standarisasi yang jelas dan tepat, stadarisasi pengawasan yang diterapkan di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam merujuk pada standarisasi baku yang disebut Standar Operasional Prosedur.

Peranan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Bimbingan Islam kepada bawahannya pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan agar apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya. Bentuk nyata dari peranan pengawasan tersebut adalah: (1) identifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan, dan (2) pengambilan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai.

Oleh karena itu, peranan pengawasan pada hakikatnya diperlukan untuk memastikan apakah apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan brjalan sebagaimana mestinya ataukah tidak. Jika tidak berjalan dengan semestinya, maka peranan pengawasan juga melakukan proses untuk mengoreksi kegiatan yang sedang berjalanagardapat tetap menapai apa yang telah direncanakan.

Hal tersebut di atas dilakukan untuk mengukur sejauhmana peranan

pemimpin dalam hal ini Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam dalam melaksanakan fungsi pengawasannya, peneliti melakukan wawancara langsung dengan staf atau bawahan di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam untuk dimintai pendapatnya mengenai kinerja atasannya (Kepala Seksi) dalam menjalankan fungsi pengawasannya. Dari hasil wawancara tersebut diperoleh hasil yang sangat mengejutkan, dimana para pegawai merasa kurang puas dengan kinerja pengawasan atasannya. Para pegawai mengeluhkan mengenai konsistensi pengawasan yang dilakukan oleh atasannya. Menurutnya dalam segi mekanisme pengawasan memang cukup baik dan dan sistematis, namun pegawai menyangkan pengawasan yang dilakukan atasannya tidak *continue* tanpa tindak lanjut yang jelas. Kemudian salah satu kelemahan Kepala Seksi dalam melaksanakan fungsi pengawasannya adalah tidak menyeluruhnya pengawasan yang dilakukan hanya dilakukan terhadap segelintir bawahannya, ini menyebabkan adanya kecemburuan dari sebagian bawahan yang lainnya.

Peranan pengawasan Kepala Seksi ini sejalam dengan teori yang dikemukakan oleh Schermerhorn dalam Ernie Sul Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2005: 317) bahwa pengawasan sebagai proses untuk menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan adan keputusan (*decision making*) yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut (*Controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired result*). Peranan pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian Kepala Seksi menetapkan standar kinerja untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan, standar kinerja ini akan menjadi ukuran apakah pada pelaksanaannya nanti, Kepala Seksi perlu melakukan tindakan koreksi ataukah tidak sekiranya ditemukan beberapa atau berbagai penyimpangan-penyimpangan. Dengan kata lain, bahwa peranan pengawasan adalah untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan, yaitu: (1) Upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan (2) Mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut (3) Mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan apakah sumber daya yang dimiliki dipergunakan secara *efektif* dan *efisien* dalam rangka pencapaian tujuan.

Sebagai kesimpulan, bahwa peranan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi pada intinya tidak hanya sebagai upaya untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan ataukah tidak, akan tetapi termasuk tindakan yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

Bentuk Pengawasan Kepala Seksi dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai

Secara operasional, untuk mempermudah fungsinya sebagai pelaksana pengawasan pimpinan dalam hal ini Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam menggunakan metode-metode pengawasan yang pada nantinya diturunkan dalam sebuah tindakan nyata berupa bentuk-bentuk pengawasan. Merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1981:139) bahwa metode pengawasan pelaksanaan pengawasan dilaksanakan dengan dua macam metode, yakni: (1) Pengawasan langsung (*direct control*), dalam bentuk: *Inspeksi* langsung, dimana dalam hal ini Kepala seksi terjun langsung mengawasi kinerja pegawai, berdasarkan hasil wawancara langsung penulis dengan Kepala Seksi Bimbingan Islam sebagai Informan bahwa bentuk pengawasan *infeksi* langsung ini bersifat *incidental*, yaitu suatu bentuk pengawasan yang tidak ditentukan jenjang waktunya. Pengawasan ini dilakukan sesuai dengan tingkat kebutuhan, Semisal jika terdapat laporan mengenai kinerja pegawai yang buruk. Sehingga pegawai tidak dapat mengetahui secara pasti kapan pimpinan datang dan mengawasi langsung.

Bentuk pengawasan ini terbukti sangat *efektif* dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai. Meskipun pengawasan ini sangat *efektif*, bentuk pengawasan ini bukan tanpa kelemahan. Hal ini sejalan dengan tujuan pengawasan yang dikemukakan oleh (Harahap, 2001:6) dimana pengawasan merupakan fungsi terakhir yang bertujuan untuk menjamin dan mempertahankan berbagai usaha manajemen dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan pada perencanaan. Menurut Harahap, fungsi pengawasan tentunya akan melihat kepada tujuan organisasi atau perusahaan, karena hal itulah yang mendasari arah dan tujuan serta ukuran pengawasan. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam sebagai informan, terkadang bentuk pengawasan ini dinilai pegawai sebagai cara pimpinan untuk menjatuhkan pegawai secara langsung, terlebih jika terdapat pegawai yang tidak disukai oleh pimpinan. Hal ini sejalan dengan bentuk pengawasan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1981:139), bahwa *Infeksi* langsung, artinya pimpinan suatu perusahaan, organisasi atau lembaga secara terbuka terjun langsung ke lapangan untuk melakukan pengawasan terhadap bawahannya dalam melaksanakan aktivitas kerjanya sebagai pegawai.

Kedua, On the spot observation, dalam melaksanakan fungsinya sebagai pengawas, pimpinan dalam hal ini Kepala Seksi melakukan pengawasan melalui staf ahli yang diberikan kepercayaan untuk melakukan pengawasan terhadap proses kinerja bawahan yang berlangsung di lapangan berdasarkan tugas pokok, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai bawahan atau pegawai. Kemudian staf ahli atau orang kepercayaan pimpinan tersebut melaporkan hasil kinerja bawahan tersebut baik dalam laporan tertulis maupun lisan dalam jangka waktu yang tidak ditentukan (sesuai dengan intruksi pimpinan). Maka berdasarkan fakta yang terjadi, bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini kepala seksi merujuk pada teori bentuk pengawasan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian ((1981:139), bahwa dalam praktiknya pimpinan melakukan pengawasan melalui staf ahli yang diberikan kepercayaan untuk melakukan

pengawasan terhadap proses kinerja bawahan yang berlangsung di lapangan berdasarkan tugas pokok, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai bawahan atau pegawai.

Ketiga, On the spot report, yaitu pimpinan melakukan pengawasan dengan cara melakukan tindakan korektif dengan cara menegur, menasehati bahkan memberikan sanksi jika diperlukan terhadap bawahannya yang terbukti melakukan kesalahan atau penyimpangan dari ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut informan (Kepala Seksi) bentuk sanksi dan teguran ini hanya sebatas dalam bentuk lisan, tidak sampai diperkarakan karena pada umumnya pelanggaran yang dilakukan ketika dilakukan pengawasan dengan bentuk *On the spot report* rata-rata masih tergolong ringan. Karena pemberian sanksi sebenarnya sudah diatur dalam UU No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil mengenai tingkat hukuman disiplin kerja. (2) Pengawasan tidak langsung (*indirect control*), metode Pengawasan ini merupakan kebalikan dari metode pengawasan langsung, dimana pimpinan dalam melaksanakan fungsi pengawasannya tidak terjun langsung untuk mengawasi kinerja para pegawainya. Namun pengawasannya dilakukan melalui laporan kinerja karyawan baik tertulis maupun tidak tertulis (lisan). Sebagaimana merujuk pada teori Sondang P. Siagian ((1981:139), dimana pimpinan melakukan pengawasan dengan cara melakukan tindakan korektif dengan cara menegur, menasehati bahkan memberikan sanksi jika diperlukan terhadap bawahannya yang terbukti melakukan kesalahan atau penyimpangan dari ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode pengawasan ini merupakan suatu metode pengawasan sesuai dengan perencanaan, dimana dalam pengawasan ini telah ditentukan bentuk dan jengjang waktunya. Untuk mengetahui lebih dalam mengenai metode pengawasan dapat diketahui dalam bentuk-bentuk laporan:

Pertama, laporan Tertulis, merupakan laporan pertanggungjawaban bawahan kepada atasan secara tertulis mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan intruksi, tugas pokok serta tanggung jawabnya sebagai pegawai atau bawahan. Laporan tertulis lisan merupakan bentuk afikasi dari perencanaan, dimana laporan tertulis ini sudah ditentukan jangka waktunya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dengan objek pengawasan yaitu pegawai di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, bahwa setiap karyawan diwajibkan membuat laporan tertulis, laporan tertulis tersebut biasa disebut LCKH (Laporan Capaian Kinerja Harian). Laporan tertulis ini berisi daftar kinerja yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pegawai, baik kegiatan di dalam ruangan, maupun di luar ruangan (tugas kedinasan di luar). Kemudian pegawai memberikan rekapitulasi LCKH tersebut kepada pimpinan untuk di tanda tangani serta setiap bulannya sebagai bahan laporan bulanan (LCHB). Kemudian LCKH inilah yang di jadikan salah satu standar penilaian kinerja karyawan. LCKH ini disetorkan kepada pimpinan setiap satu bulan sekali dan akan dievaluasi dalam suatu pertemuan tertentu yaitu setiap satu taun sekali yang biasa disebut LCKT (Laporan Capaian Kinerja Tahunan).

Namun berdasarkan hasil wawancara dengan dengan Kepala Seksi, bahwa terdapat kekurangan dan kelebihan dari bentuk pengawasan tidak langsung dengan laporan tertulis. Kekurangannya adalah (1) Laporan tertulis bawahan tidak dapat menggambarkan semua kejadian dari seluruh aktivitas seluruhnya, sehingga dapat memberikan gambaran yang berlebihan (2) Kepala Seksi sulit menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa yang berupa pendapat. Sedangkan kelebihan dari bentuk laporan tertulis adalah bahwa dengan laporan tertulis ini dapat diambil manfaatnya oleh banyak pihak, terkhusus oleh pimpinan guna penyusunan rencana pengawasan berikutnya.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh M. Manullang (1998:179) bahwa laporan tertulis (*written report*) adalah merupakan pertanggungjawaban bawahan kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan intruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh bawahan, maka atasan dapat menikmati apakah bawahan-bawahan tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.

Kedua, laporan lisan, merupakan tindak lanjut dari laporan tertulis, dimana laporan lisan ini mendiskripsikan capaian kinerja harian LCKH. Selain itu, dalam laporan lisan ini pegawai memberikan masukan kepada pimpinan, mengenai perkembangan maupun kemajuan pelaksanaan kegiatan yang berlangsung di lapangan. Dengan kata lain, pada tataran praktisnya pengawasan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1981:139) dimana laporan lisan merupakan laporan yang bertujuan untuk memberikan masukan kepada pimpinan, mengenai perkembangan maupun kemajuan pelaksanaan kegiatan yang berlangsung di lapangan.

Dari keterangan di atas, dapat diketahui bahwa pengawasan tidak akan berjalan dengan baik dan efektif apabila hanya dalam bentuk pengawasan melalui laporan (pengawasan tidak langsung) dari bawahan saja. Akan tetapi alangkah baiknya pimpinan atau atasan menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasannya.

Selain itu, dalam hubungannya dengan disiplin kerja pegawai, bentuk pengawasan diterapkan Seksi juga merujuk pada teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:241), menyatakan “bahwa salah satu bentuk pengawasan atasan (pemimpin) terhadap atasannya adalah melalui waskat (pengawasan melekat), yaitu tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan atau pegawai, dimana atasan melakukan aktif dan terjun langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

Tahap-Tahap Pengawasan Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung

Dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu, selalu terdapat urutan-urutan pelaksanaan tugas tersebut, sekalipun tugas tersebut sangatlah sederhana. Seperti halnya untuk merealisasikan tujuan dari sebuah organisasi atau lembaga, seorang pimpinan melalui fase-fase pelaksanaan atau proses pelaksanaan merencanakan, mengorganisir, menyusun, mengarahkan atau proses pelaksanaan merencanakan, mengorganisir, menyusun, mengarahkan dan mengawasi. Demikian juga dalam membuat sebuah rencana, harus dilalui beberapa urutan pelaksanaan, yaitu (1) Menentukan tugas dan tujuan (2) mengobservasi dan menganalisa (3) Membuat kemungkinan-kemungkinan (4) Membuat sintesa, dan yang terakhir (5) Menyusun rencana.

Demikian juga halnya dalam pelaksanaan tugas pengawasan, untuk mempermudah melaksanakan dalam merealisasikan tujuan, harus pula melalui beberapa fase atau tahapan-tahapan. Proses pelaksanaan pengawasan yang dilakukan kepala seksi mengacu kepada prosedur atau tahapan pengawasan, hal ini bertujuan agar proses pengawasan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Tahap-tahap pengawasan yang dilakukan pemimpin (Kepala Seksi) sebagai pelaksana pengawasan) pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam adalah sebagai berikut:

Pertama, Penetapan Alat Ukur (*Standarisasi*), Pada fase ini, pemimpin menentukan atau menetapkan standar atau alat-alat pengukur. Penentuan alat ukur merupakan proses pengawasan yang dilakukan pada tahap perencanaan. Sehingga fungsi perencanaan dan fungsi pengawasan ini sangatlah erat. Dimana fungsi pengawasan tidak akan berjalan dengan baik apabila fungsi perencanaannya tidak berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, bahwa penetapan standar yang dilakukan di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam ditetapkan dengan jelas dan lengkap dilakukan pada saat perencanaan dilakukan. Terdapat *tiga* alasan tujuan harus ditetapkan dengan jelas dan memuat standar pencapaian tujuan. *Pertama*, bahwa seringkali tujuan terlalu bersifat umum sehingga sulit untuk dinilai pada saat implementasi dilakukan. *Kedua*, tujuan yang ditetapkan memuat standar yang lebih jelas dinyatakan karena perlu mencari faktor-faktor yang menyebabkan yang menyebabkan ketidakmampuan mencapai standar, apakah disebabkan karena faktor disengaja atau tidak, dan seterusnya. *Ketiga*, bahwa kejelasan dan kelengkapan tujuan memudahkan manajemen dalam melakukan komunikasi dalam organisasi termasuk juga metode yang akan digunakan dalam mengevaluasi standar yang ditetapkan. Keberadaan alat ukur atau *standar* pengukuran sangatlah penting dalam melaksanakan aktivitas atau pekerjaan dalam sebuah lembaga atau organisasi, sebab dengan alat ukur ini atasan dapat mengukur dan mengetahui kinerja bawahan. Alat ukur ini disebut dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), Standar Operasional Prosedur (SOP), dibuat berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahunan pegawai antara Kepala Seksi Bimas Islam dengan para bawahnya yang disetujui dan disahkan oleh Kepala Kementerian Agama Kota Bandung. Dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), inilah atasan dapat mengukur kinerja bawahan apakah kinerja bawahnya

baik ataukah sebaliknya. Jenis Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam diklasifikasikan berdasarkan kegiatan yang tercantum dalam program kerja pegawai, baik jabatan struktural atau jabatan fungsional pegawai.

Kedua, Penilaian Kinerja Pegawai (*evaluative*), penilaian kinerja adalah upaya untuk membandingkan kinerja yang dicapai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan semula. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses yang berkelanjutan dan terus menerus. Namun pada tahap fokus pengawasan lebih kepada penentuan dengan cara bagaimana penilai akan dilakukan, berapa lama, apa saja yang perlu dinilai dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam penilaian kerja dilakukan berdasarkan standar operasional prosedur yang sudah disusun pada saat perencanaan. Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan setiap satu tahun sekali berdasarkan Laporan Capaian Kinerja Harian pegawai atau LCKH yang sudah direkapitulasi persatu tahunnya. Pada tahap ini atasan membandingkan hasil rekapitulasi Laporan Capaian Kinerja Harian pegawai atau LCKH persatu tahun dengan Standar Operasional Pegawai (SOP) yang pada akhirnya akan dilakukan evaluasi bagi pegawai serta Seksi Bimbingan Islam secara keseluruhan. Menurutnya, secara garis besar, ada tiga kemungkinan hasil penilaian antara kinerja dengan standar, yaitu: (a) Kinerja > Standar, berarti hasil kinerja pegawai atau bawahan mencapai kinerja yang terbaik karena berada di atas standar (b) Kinerja = Standar, dimana dalam kondisi ini kinerja pegawai berada dalam kinerja baik, namun pada tingkat yang paling minimum karena kinerjanya sama dengan standar. (c) Kinerja < Standar, yaitu dimana dalam kondisi ini kinerja pegawai berada pada level kinerja yang buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan karena berada di bawah standar. Berdasarkan hal tersebut, maka tidak jauh berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh Ernie Sul Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2005: 325) bahwa perbandingan penilaian antara kinerja dengan standar, kita akan mendapatkan informasi dari proses pengawasan yang kita lakukan, apakah kinerja di atas standar, sama dengan standar, atau bahkan di bawah standar. Ketika kinerja berada di bawah standar berarti organisasi atau lembaga tersebut mendapatkan masalah.

Berdasarkan data yang peneliti peroleh bahwa Seksi Bimbingan Masyarakat Islam pada setiap tahunnya capaian kinerja pegawai hasil penilaian kinerja pegawai cenderung bersifat *pluktuative* (tidak sama) yaitu berubah-berubah dan tidak konsisten dan pada tahun 2015 yang lalu berada pada level terendah sejak 3 tahun terakhir.

Ketiga, Tindakan Perbaikan (*Corrective*), berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Bimas Islam bahwa ketika kinerja di bawah standar berarti pegawai, pimpinan serta Seksi Bimbingan Masyarakat mendapatkan masalah. Oleh karena itu pimpinan dalam hal ini Kepala Seksi kemudian perlu melakukan pengendalian, menurutnya salah satu bentuk pengendaliannya adalah dengan mencari jawaban mengapa masalah tersebut terjadi, yaitu kinerja di bawah standar, lalu kemudian organisasi melakukan berbagai tindakan untuk mengoreksi masalah tersebut.

Pengendalian ini perlu dilakukan agar organisasi dapat memastikan bahwa apa yang tengah dilakukan oleh organisasi atau lembaga benar-benar diarahkan kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dimana indikator pencapaian tujuan diantaranya adalah menyesuaikan capaian organisasi atau lembaga dengan standar.

Selain itu salah satu langkah kongkrit pengendalian yang dilakukannya adalah diterapkannya sistem *reward and fanigment*, apresia atau penghargaan serta hukuman, hal ini untuk meningkatkan motivasi pegawai agar lebih giat dan disiplin dalam bekerja. Penghargaan akan diberikan kepada pegawai yang penilaian hasil kinerjanya baik dan sangat baik (sesuai standard an di atas standar) serta tingkat kedisiplinan kerjanya juga baik, salah satu bentuk penghargaan yang kini diberlakukan di Seksi Bimbingan Masyarakat Islam adalah adanya Tunjangan Kinerja (Tukin) serta adanya uang pembinaan melalui program perberdayaan dan pelatihan pegawai (P3). Sebagaimanayang dikemukakan oleh Anthon Athoillah (2010:114) bahwa pengawasan yang lebih baik adalah pengawasan dalam arti pembinaan dan pemberdayaan, sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, selurus personalia sebuah organisasi atau lembaga memiliki rasa pengabdian, komitmen dan loyalitas yang tinggi pada pekerjaan tdan organisasi tempatnya ia bekerja. Namun sebaliknya, bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya rendah atau buruk (di bawah standar) atau tingkat kedisiplinannya sangat rendah maka akan diberikan hukuman atau sanksi. Pemberian sanksi ini diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh M. Manullang (1998: 189) bahwa apabila pimpinan sudah dapat menetapkan dengan pasti sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan barulah dilakukan tindakan perbaikan sesuai dengan tingkat kebutuhan serta aturan yang berlaku dan telah disepakati bersama pada proses perumusan perencanaan pengawasan disiplin kerja pegawai.

PENUTUP

Dari seluruh uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. Pertama, Peranan pengawasam disiplin Kerja Pegawai pada Seksi Bimbingan dilakukan oleh Kepala Seksi sebagai pelaksana tugas dalam proses pengawasan, serta pegawai sebagai objek pengawasan. Peranan penting Kepala Seksi dalam proses pengawasan direalisasikan dalam bentuk-bentuk pengawasan yang diterapkan.

Kedua, Bentuk-bentuk pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Seksi direalisasikan dalam dua bentuk pengawasan, yaitu pengawasan langsung serta pengawasan tidak langsung. Pengawasan langsung ini berbentuk: (1) *Infeksi* langsung, Dalam melaksanakan pengawasan, Kepala Seksi terjun langsung ke lapangan untuk mengawasi kinerja bawahannya. (2) *On the sport observation*, dimana Kepala Seksi melaksanakan fungsi pengawasannya melalui orang kedua yang diberikan kepercayaan untuk mengawasi kinerja bawahannya. (3) *On the spot report*, yaitu Kepala Seksi melakukan pengawasan dengan cara tindakan korekektif berupa teguran dan naasehat bahkan sanksi bagi bawahannya yang terbukti melakukan

tindakan *indisipliner*. Sedangkan pengawasan tidak langsung yang dilakukan Kepala Seksi yaitu pengawasan dalam bentuk laporan, baik laporan tertulis maupun laporan lisan. Laporan tertulis ini berupa laporan capaian kinerja harian pegawai atau LCKH yang nantinya diakumulasikan dalam masa waktu kerja satu tahun dan diserahkan kepada atasan sebagai laporan kinerja serta bahan evaluasi kinerja bawahan selama satu tahun. Selain laporan tertulis, pengawasan tidak langsung yang dilakukan Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam yaitu dalam bentuk laporan lisan setiap acara evaluasi kinerja pegawai yang diadakan Seksi Bimbingan Masyarakat Islam.

Ketiga, Tahapan-tahapan dalam proses pengawasan pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu: (1) Penetapan standar penilaian (*standarisasi*), standar penilaian ini disebut biasa sering disebut dengan SOP atau standar operasional prosedur, SOP inilah yang menjadi standar pengukuran penilaian kinerja bawahan oleh Kepala Seksi dalam melaksanakan fungsi pengawasannya. (2) Tahap penilaian kinerja (*evaluasi*), Kepala Seksi melakukan penilaian kinerja bawahannya merujuk pada standar penilaian yang sudah ditetapkan yaitu SOP. Kepala seksi membandingkan kinerja bawahan dengan SOP, maka hasilnya diperoleh tiga kemungkinan yaitu kinerja bawahan di bawah standar (buruk), sesuai standar (baik), di atas standar (terbaik). Hasil dari penilaian kinerja bawahan atau *staff* Seksi Bimbingan Masyarakat pada tahun ini merupakan hasil terburuk sejak kurun waktu tiga terakhir disebabkan tingkat kedisiplinan yang rendah. (3) Tahap perbaikan (*korektif*), dimana Kepala Seksi memberikan arahan serta masukan bahkan hukuman bagi bawahnya yang kinerjanya berada di bawah standar serta terbukti melakukan tindakan *indisipliner*. Pemberian sanksi *indisipliner* terdiri dari tiga kategori yaitu saksi ringan, sedang dan berat. Lebih lanjut mengenai pemberian sanksi ini di ataur dalam PP No. 30 tahun 1998 PP No. 53 tahun 2010 tentang peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, masih terdapat kekurangan terkhusus Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung dalam menjalankan fungsinya sebagai pengawas agar lebih tegas, selain itu agar memberikan sanksi tambahan selain sanksi yang sudah berlaku supaya memberikan efek jera. Jangan sampai ada pegawai yang sudah kebiasaan tidak masuk kerja tanpa ada sanksi yang tegas dari pimpinan. Karena selama ini sanksi yang diberikan hanya berupa teguran dari pimpinan. Kemudian Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kota Bandung menerapkan sistem pengawasan yang belum kontinu dan komprehensif karena adanya sistem pengawasan dan penilaian yang tidak adil dan merata bagi seluruh bawahan. Serta yang terakhir, adanya bawahan yang belum menerapkan kedisiplinan dalam bekerja serta kurang memelihara hubungan yang baik, baik sesama bawahan maupu dengan atasan.

DAFTAR PUSTAKA

Allolangi, Yusuf R. 2012 *Kepemimpinan Transformasional sebagai Kepemimpinan*

Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies, Vol. 6 No. 19 Januari-Juni 2012

- Athoillah, Anthon. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia.
- Effendi, Unong U. 1997. *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Bandung: PT. Bina Aksara
- Atmosdirjo, Prajudi. 1980. *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Handyaningrat, Soewarno. 1982. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung.
- Handoko T.2004. *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE edisi 2.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Manullang M. 2008. *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press.
- Ranupandojo. 1984. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Sarwoto. 1981. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Siagian, P. Sondang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Silalahi, Ulbert. 1989. *Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Aglusindo Offset.
- Sule, Tisnawati, Ernie dan Kurniawan, Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group,
- .