

# PERANAN PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT.KERETA API (PERSERO) DIVISI REGIONAL III SUMATERA SELATAN

Andri Eko Putra \*)

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengawasan yang dilakukan terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan Pada PT.Kereta Api (Persero)Divisi Regional III Sumatera Selatan. PT.Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan bergerak dibidang angkutan jasa perkeretaapian berupa angkutan barang dan penumpang adapun jumlah karyawan PT.Kereta Api (Persero)Divisi Regional III Sumatera Selatan saat ini berjumlah 241 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dan metode pengumpulan data dengan mengamati secara langsung terhadap masalah yang telah di teliti,dengan tujuan agar masalah dapat diketahui dan dipahami.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan, pengawasan belum dilaksanakan dengan efektif, karena kurangnya disiplin kerja karyawan, hal ini bisa dilihat dari tingkat absensi, jam kerja dan pulang karyawan.

**Kata Kunci :** *Pengawasan, Efektivitas kerja*

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dan perlu dilakukan pada setiap perusahaan, karena tanpa adanya pengawasan kemungkinan akan terjadinya penyelewengan, penyimpangan, atau pelaksanaan kegiatan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pada umumnya tujuan perusahaan dalam melakukan kegiatannya adalah untuk memperoleh laba yang maksimal, karena laba tersebut merupakan jaminan kelangsungan hidup Produksi dan perusahaan. Dalam usaha mengejar laba tersebut, maka pelaksanaan kegiatan yang telah di rencanakan perlu diadakan pengawasan,

Pengawasan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kerja, karena efektivitas merupakan titik kendali dari semua kegiatan yang dilakukan perusahaan secara berhasil guna. Hal itu berarti perusahaan mampu memanfaatkan kekayaan yang ada dengan sebaik – baiknya seperti

karyawan dan sumber-sumber material.

Pengawasan yang sebenarnya ditujukan kepada manusia, karena manusialah yang melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Manusia mempunyai ide,pikiran ,pendapat tentang apa yang dikerjakan. Dalam suatu perusahaan seorang pemimpin perlu melakukan pengawasan terhadap bawahannya agar para karyawan bekerja lebih sungguh-sungguh.

Pengawasan yang dilakukan untuk mengetahui sedini mungkin kesalahan dan sekaligus melakukan perbaikan sebelum membawa dampak yang lebih besar.selain itu pengawasan berfungsi untuk menjaga tidak terjadinya kesalahan dan mempertebal rasa tanggung jawab para karyawan.

Pelaksanaan fungsi penawasan bertujuan untuk mengetahui apakah sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah digariskan dengan mengetahui kesulitan,kelemahan dalam bekerja, dan untuk mengetahui apakah segala sesuatu berjalan

---

\*) Dosen Tetap FE Univ.PGRI Plg

dengan efektif serta mencari jalan keluar bila dijumpai kesulitan-kesulitan atau kegagalan kearah perbaikan.

Untuk mendapatkan prinsip pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip-prinsip pengawasan. Dua pokok yang merupakan suatu sistem pengawasan adanya rencana tertentu dengan pemberian instruksi serta wewenang kepada bawahan .prinsip pokok yang utama merupakan suatu keharusan, karena rencana tersebut merupakan garis-garis besar yang harus dilaksanakan oleh bawahan.

Jadi peranan pengawasan sangat penting dalam suatu perusahaan. Untuk mencapai suatu pengawasan dan yang baik didalam perusahaan sangat tergantung pengawasan yang dilaksanakan.Hal ini di dalam kegiatan perusahaan tersebut pimpinan harus bisa menetapkan perencanaan, merancang sistem umpan balik informasi, membandingkan hasil sesungguhnya dengan standar yang terlebih dahulu ditetapkan, mengevaluasi, mengukur sejauh mana kemampuan pelaksaaan operasional organisasi dalam mencapai tujuan,apakah sesuai dengan perencanaan, jika terjadi penyimpangan segera diambil tindakan perbaikan. yang perlu diambil tindakan perbaikan.

Dalam hal ini penulis mengambil objek penelitian pada PT.Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan yang merupakan salah satu perusahaan jasa yang melayani jasa angkutan penumpang,barang-barang,alat dan rupa-rupa usaha.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan bahwa pimpinan perusahaan PT. Kereta Api (Persero)Divisi Regional III Sumatera Selatan, pengawasan belum dilaksanakan dengan efektif, karena kurangnya disiplin kerja karyawan,

antara lain tingkat absensi, jam kerja dan pulang karyawan. karena pimpinan dan kepala bagian belum melaksanakan pengawasan dengan baik dan efektif,Pelaksanaan pengawasan hanya dilakukan setelah terjadinya penyimpangan karena pengawasan dilakukan secara tidak langsung dalam arti pengawasan itu dilakukan dengan menerima laporan-laporan dari bawahnya dalam bentuk tertulis. Dalam hal ini pimpinan tanpa menandatangani atau melihat tempat-tempat pelaksanaan dari suatu pekerjaan atau objek yang sedang diawasi akibatnya penyimpangan sering terjadi di dalam pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan pengawasan perusahaan belum dapat mencapai efektivitas yang memuaskan sehingga hal ini menjadi suatu masalah bagi perusahaan.

## **2. Perumusan Masalah**

Adapun yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : "Bagaimana pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan.

## **3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian tentang masalah ini adalah : "Mengetahui pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan

## **4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan.  
Dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran kepada PT. PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan” dalam mengatasi masalah yang berkenaan dengan efektivitas kerja karyawan.
2. Bagi penulis.  
Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk menerapkan dan membandingkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah dengan permasalahan yang ada pada perusahaan,serta untuk menyatakan bukti tentang pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan
3. Bagi pembaca.  
Sebagai bahan untuk mengembangkan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia,khususnya pengetahuan tentang pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan

## 5. Metode Penelitian

### a. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian tidak terlalu luas maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian dan masalah yang akan dibahas,menitik beratkan pada masalah pengawasan dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero)Divisi Regional III Sumatera Selatan.

### b. Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Sub Sumber daya Manusia berjumlah 10 orang. Menurut Arikunto (2006:104) sampel adalah sebagian dari populasi atau subjek yang akan diteliti.

Sampel yang akan diteliti, mengacu pada pendapat Suharsimi Arikunto (2006:109) yaitu apabila subjek

kurang dari 100 sebaiknya diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi jika jumlah subjek lebih dari 100 dapat diambil 10 – 15% atau 20% - 25% atau lebih tergantung setidaknya-tidaknya dari kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu dan lamanya. Luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya jasa. Berdasarkan pendapat tersebut diatas, penulis mengambil semua dari populasi yang ada sebanyak 10 orang karyawan sebagai sampel penelitian ini.

**Tabel 1**  
**Pengambilan Sampel Karyawan Sub Bagian Sumber Daya manusia**

No	Jabatan	Jumlah pegawai	Sampel penelitian 100%
1	Kasi administrasi	1	1
2	Kasi SDM	1	1
3	Kaur	1	1
4	Staf-staf	7	7
	<b>Jumlah</b>	<b>10</b>	<b>10 (100%)</b>

Sumber,PT. Kereta Api(Persero) Divisi Regional III Sumatera selatan

### c. Teknik Pengumpulan Data

1. Data primer adalah data yang didapat langsung dari objek penelitian dalam hal ini dapat menjadi objek penelitian adalah PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Plaju Palembang Sumatera Selatan.
2. Data Sekunder  
Data sekunder adalah pengumpulan data dengan mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan objek yang diteliti melalui buku pedoman literature yang disusun para ahli yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

## **B. LANDASAN TEORI**

### **1. Pengawasan**

#### **a. Pengertian Pengawasan**

Pengawasan merupakan fungsi akhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen. Dengan pengawasan dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai. Cara yang dilakukan dalam pengawasan yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar atau rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bila terjadi penyimpangan. Jadi dengan pengawasan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan perlu dilakukan pada setiap tahap supaya mudah dilakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan. Pengawasan pada setiap tahap memungkinkan bagi manajer untuk memperkirakan gejala-gejala penyimpangan yang dapat terjadi, sehingga bisa dilakukan tindakan pencegahan.

Dengan demikian pengawasan merupakan langkah ke arah pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Untuk memahami fungsi pengawasan, maka akan dikemukakan oleh penulis beberapa definisi dari pada pengawasan menurut para ahli.

Menurut Manullang (2012 ; 179), Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang harus dilakukan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana.

Menurut Sarwoto (2003 :92), Pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dikehendaki.

Menurut Sondang P. Siagian (2005 : 135}, Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dikehendaki.

Dari definisi tersebut, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara pengawasan dengan perencanaan. Maka jelaslah tanpa perencanaan, pengawasan tidak mungkin dapat dilaksanakan, begitu juga sebaliknya perencanaan tanpa pengawasan berarti timbulnya suatu kekeliruan-kekeliruan, kesalahan-kesalahan, penyelewengan yang serius terhadap tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Oleh Karena itu seseorang pimpinan tidak saja dituntut untuk mampu mengadakan perencanaan, pengorganisasian, dan menggerakkan saja akan tetapi harus mampu pula melaksanakan pengawasan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya, supaya seorang pimpinan dapat mengetahui kesulitan-kesulitan dan hambatan-hambatan yang dihadapi bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut, sehingga dapat diambil suatu tindakan untuk memperbaikinya. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dari seseorang yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

#### **b. Tujuan Pengawasan**

Sebelum penulis menguraikan tujuan dari pengawasan terlebih dahulu akan dibahas tujuan dari

perencanaan. Di dalam suatu organisasi perencanaan penting karena di dalamnya digariskan dengan jelas dan tepat tujuan-tujuan baik yang jangka panjang maupun jangka pendek dan digariskan apa yang harus dilakukan agar tercapai tujuan-riljuan yang direncanakan sebelumnya. Perencanaan berguna bagi orang-orang di luar organisasi yang bersangkutan, sebab dengan melihat perencanaan orang dapat mengetahui tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Dengan kata lain tujuan perencanaan mengusahakan agar terhindar dari keborosan-keborosan untuk mencapai basil atau ouput secara maksimal dari sumber-sumber yang tersedia.

Menurut Soewarno (2006 : 143), tujuan fungsi pengawasan adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari pendapat tersebut di atas, tujuan dari pengawasan ialah agar setiap rencana yang telah ditentukan sebelumnya dapat dilaksanakan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sehingga tidak terjadi kesalahan-kesalahan dan penyelewengan-penyelewengan serta penyalahgunaan dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

### **c. Proses Pengawasan**

Menurut Manullang (2012 : 16) dalam melaksanakan tugas pengawasan, untuk mempermudah proses pelaksanaannya dalam merealisasikan tujuan harus dilalui beberapa fase atau urutan sebagai

berikut :

#### **1) Menetapkan Alat Pengukur (Standart)**

Bila kita hendak mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan bawahan, kita harus mempunyai alat penilai atau standar. Alat ini harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaan dan bawahan perlu mengetahui benar alat pengukur yang dipergunakan oleh atasan untuk menilai pekerjaannya. Alat penilai pekerjaan bagi bawahan pada umumnya terdapat pada rencana secara keseluruhan maupun pada rencana-rencana bagian. Agar alat penilaian itu diketahui oleh bawahan maka alat penilaian itu harus dijelaskan terlebih dahulu kepadanya, ini memang perlu dilakukan karena dengan cara tersebut maka para bawahan mengetahui tujuan yang harus dicapainya dengan menyelesaikan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya. Bila hal ini tidak diketahui maka mereka akan mereka-reka kemana kegiatan itu harus diarahkan. Untuk mencapai maksud yang sama yakni bawahan mampu memahami standar yang dipergunakan oleh atasannya, sehingga standar tersebut dapat dikembangkan atas suatu dasar kesepakatan bersama.

#### **2) Mengadakan Penilaian (Evaluate)**

Dalam proses pengawasan sangat diperlukan tindakan penilaian. Penilaian dimaksud untuk membandingkan hasil pekerjaan bawahan dengan standar yang telah ditetapkan. Yang menjadi masalah adalah bagaimana cara memperoleh atau mengetahui hasil pekerjaan bawahan dengan baik.

Pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui beberapa cara, yaitu :

Dari laporan tertulis yang disusun oleh bawahan, baik laporan rutin maupun laporan istimewa, maksudnya pengawasan yang khusus ditujukan kepada hal-hal yang bersifat istimewa didalam perusahaan tersebut.

Langsung menghubungi bawahan untuk menanyakan hasil pekerjaan atau bawahan dipanggil untuk memberikan laporan lisan.

Memperoleh hasil pekerjaan dengan cara pertama, yaitu laporan tertulis dari bawahan, bagi pimpinan kadang-kadang sulit untuk menentukan mana hasil yang berupa kenyataan dan mana hasil yang berupa pendapat. Dengan kata lain . laporan tertulis dapat disusun oleh bawahan, dan dapat saja dilaporkan melebihi hasil yang dicapai oleh bawahan atau juga dapat dilaporkan melebihi hasil sesungguhnya yang dicapai. Selanjutnya mungkin sekali laporan disusun tidak seluruhnya dimuat dalam laporan tersebut. Cara kedua pimpinan tidak selalu mempunyai waktu untuk mengunjungi bawahan atau berwawancara dengan bawahan, mengingat aktivitas-aktivitas yang lain, mengingat jarak dan lain sebagainya.

Kelemahan cara pertama dapat diatasi dengan memberikan bimbingan atau pedoman-pedoman dalam menyusun laporan. Cara kedua dapat diatasi dengan mengangkat pembantu pimpinan yang melakukan kegiatan tersebut. Jadi dibentuk suatu badan pengawasan yang bertugas mendapatkan suatu laporan hasil pekerjaan bawahan dengan jelas. Bila standar maupun pekerjaan bawahan sudah ada, pimpinan dapat mengadakan penilaian-

penilaian. Jadi pimpinan dapat membandingkan hasil pekerjaan bawahan yang nyata dengan standar, sehingga perbandingan tersebut dapat dipastikan adanya tindakan penyimpangan.

### **3) Mengadakan Tindakan Perbaikan (*Corrective Action*)**

Fase terakhir dilaksanakan bila fase sebelumnya dapat dipastikan terjadi penyimpangan. Dengan tindakan perbaikan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan sesungguhnya atau nyata dengan rencana yang telah ditentukan. Untuk dapat melaksanakan tindakan perbaikan, maka pertama yang harus kita analisa adalah penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Bila pimpinan sudah mengetahui apa-apa yang menjadi faktor penyebabnya maka barulah diambil tindakan perbaikan.

#### **d. Macam-macam Pengawasan**

Menurut Soewarno (2006 : 139), bahwa objek pengawasan dilakukan terhadap - produk, uang, waktu dan orang, sedangkan dari segi subyeknya pengawasan dibagi menjadi empat macam yaitu :

##### **1) Pengawasan dari Dalam**

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau unit pengawasan dibentuk oleh organisasi itu sendiri. Unit pengawasan ini bertindak atas nama pimpinan organisasi dan bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi itu, data dan informasi tersebut kemudian digunakan oleh pimpinan untuk mengevaluasi baik untuk kemajuan maupun kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Kemudian hasil pengawasan ini

dapat di pergunakannya untuk menilai kebijaksanaan atau keputusan pimpinan organisasi itu, dalam hal ini kadang-kadang kebijaksanaan atau keputusan pimpinan yang telah dikeluarkan itu perlu ditinjau kembali. Sebaliknya pimpinan dapat pula mengadakan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan sebetulnya.

## **2) Pengawasan dari Luar**

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh orang-orang atau unit pengawasan dari luar organisasi. Pengawasan ini dilakukan atas nama pimpinan organisasi karena permintaannya atau pengawasan itu dilakukan atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu. Adapun pengawasan dari luar dilakukan oleh instansi, misalnya Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang berwenang melakukan pengawasan keseluruhan dari departemen yang ada di lingkungan Negara Republik Indonesia.

## **3) Pengawasan Formal**

Yaitu pengawasan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berwenang dan dapat secara intern maupun ekstren. Pelaksanaan pengawasan ini prosedurnya telah ditentukan, misalnya periode waktu pertanggung jawaban, periode waktu membuat laporan dan periode waktu pemeriksaan. Orang yang melakukan pengawasan ini melaporkan secara periodik mengenai perkembangan hasil pekerjaan yang telah dilaksanakannya kepada pimpinan. Kemudian laporan itu harus disertai juga dengan saran-saran perbaikan dan penyempurnaannya,

maksud dari laporan unit pengawasan ini agar pimpinan selalu dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam segala hal dalam organisasi itu.

## **4) Pengawasan Informal**

Pengawasan ini dilaksanakan tidak melalui saluran formal atau prosedur yang telah ditentukan. Pengawasan informal ini biasanya dilakukan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.

Pengawasan langsung ialah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat dengan melalui media masa, surat-surat kabar dan majalah-majalah. Sedangkan pengawasan tidak langsung ialah pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat melalui perwakilan-perwakilan lembaga politik, misalnya melalui Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) tingkat I dan DPRD tingkat II, dalam melaksanakan tugasnya pejabat dan pimpinan suatu organisasi menghendaki keterbukaan dalam memperoleh informasi, usul-usul, Saran-saran perbaikan dan penyempurnaan dalam melaksanakan tugas. Saran-saran tersebut diharapkan didapat dari bawahannya, hal ini juga menyiapkan pengawasan informal dan cara ini baik untuk dilakukan guna memperbaiki dan penyempurnaan jalannya organisasi serta untuk menghindari kecanggungan hubungan antara atasan dan bawahannya.

## **2. Pengertian Efektivitas Kerja**

Manajemen yang baik adalah manajemen yang mampu mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif. Kata kunci dari pengertian ini adalah "Efektif" karena pada akhirnya

keberhasilan pimpinan dan para karyawannya dalam suatu perusahaan diukur dalam konsep efektivitas. Ada beberapa pendapat yang mengatakan pengertian efektivitas antara lain

Menurut Sondang P. Siagian (2005 : 3), Efektivitas adalah keseluruhan proses dalam organisasi dengan memperhatikan pelaksanaan pembagian kerja, pelimpahan wewenang sehingga tujuan pokok dari organisasi dapat tercapai. Efektivitas juga berkaitan erat bukan hanya dengan penggunaan sumber daya, dana dan prasarana kerja secara tepat, akan tetapi juga dengan tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dalam batas waktu yang telah ditetapkan untuk pencapaiannya. Sedangkan menurut James A. F Stoner (2003 : 14), Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat kita lihat betapa pentingnya efektivitas bagi suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Sondang P. Siagian (2003 : 30), ada beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja antara lain :

- a. Kepemimpinan yang baik
- b. Adanya semangat kerja yang tinggi
- c. Adanya usaha untuk meningkatkan produksi
- d. Adanya kerja pimpinan dan karyawan

Untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan, pimpinan harus menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawan dengan baik dan tujuannya untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang pimpinan yang baik adalah apabila kebutuhan karyawan dapat dipenuhi, sehingga seorang atau karyawan akan bekerja dengan baik dan

demikian efektivitas kerja menjadi lebih baik.

Menurut Sondang P. Siagian (2005 : 32-34), ada hal-hal yang bisa dijadikan pegangan dalam mengukur efektivitas kerja organisasi, diantaranya adalah :

**a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai**

Proses pencapaian tujuan organisasi akan lebih lancar dan efektivitas, apabila para karyawannya meyakini dan menyadari kejelasan tentang arti pentingnya pencapaian tujuan pribadi mereka yang hendak dicapai dalam suatu organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja.

**b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan**

Strategi bisa dianggap sebagai "Peta Jalan" dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Karena kejelasan "Peta Jalan" ini perlu, untuk menghindarkan kemungkinan terjadinya penyimpangan.

**c. Proses analisa dan perumusan kebijakan yang mantap**

Kegiatan perumusan kebijaksanaan harus mampu menjembati tujuan dan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional. Oleh karena itu, manajemen harus mampu menterjemahkan informasi menjadi data yang dibutuhkan serta mengolah dan menganalisis sehingga bisa dipakai sebagai dasar kebijaksanaan perusahaan.

**d. Perencanaan yang matang**

Pada hakikatnya merumuskan rencana berarti memutuskan sekarang apa yang akan dikerjakan organisasi di masa yang akan datang, sampai sejauh mana perusahaan dapat memperkirakan keadaan yang dihadapi, memperhitungkan faktor pembatas dan situasi lingkungan yang akan

timbul, mengambil keputusan serta resiko yang akan ditimbulkan dapat dijadikan kriteria efektivitas kerja organisasi.

**e. Penyusunan program yang tepat**

Suatu rencana yang baik masih perlu diibarkan dalam program pelaksanaan yang tepat pula, jika tidak para karyawan akan kurang memiliki pedoman dalam bertindak dan bekerja.

**f. Tersedianya sarana**

Salah satu indikator penting dalam mengukur efektivitas kerja perusahaan adalah kemampuan bekerja secara produktif dengan sarana dan prasarana yang tersedia dalam perusahaan.

**g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien**

Kejelasan tujuan, strategi yang tepat, proses perumusan kebijaksanaan yang efektif, rencana yang matang, penjabatan rencana dalam program yang tepat serta kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia harus dicerminkan kedalam kegiatan operasional yang efektif dan efisien.

**h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik**

Menyadari bahwa manusia bukanlah makhluk yang sempurna, maka demi efektivitas kerja perusahaan perlu adanya sistem pengawasan yang lebih menekankan pada tindakan preventif daripada refresif, bukan untuk mencari siapa yang salah tapi lebih ditekankan pada penyempurnaan sistem kerja, demi terjaganya objektivitas dalam pengawasan dan pengendalian.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Peningkatan Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumatera Selatan

Berdasarkan pengamatan penulis bahwa pimpinan perusahaan PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan, pengawasan belum dilaksanakan dengan efektif, karena kurangnya disiplin kerja karyawan, antara lain tingkat absensi, jam kerja dan pulang karyawan, karena pimpinan dan kepala bagian belum melaksanakan pengawasan dengan baik dan efektif, pelaksanaan pengawasan hanya dilakukan setelah terjadinya penyimpangan karena pengawasan dilakukan secara tidak langsung dalam arti pengawasan itu dilakukan dengan menerima laporan-laporan dari bawahnya dalam bentuk tertulis. dalam hal ini pimpinan tanpa mendatangi atau melihat tempat-tempat pelaksanaan dari suatu pekerjaan atau objek yang sedang diawasi akibatnya penyimpangan sering terjadi di dalam pelaksanaan tugas-tugasnya yang dibebankan kepada karyawan. hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan pengawasan perusahaan belum dapat tercapai efektivitas yang memuaskan sehingga hal ini menjadi suatu masalah bagi perusahaan

Pengawasan pada hakekatnya merupakan usaha memberikan petunjuk kepada para pelaksana agar mereka bertindak sesuai dengan rencana. Pengawasan merupakan salah satu pengawasan pada perusahaan ini, fungsi manajemen terdiri dari. ` Pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan pimpinan suatu organisasi

dalam melakukan pemeriksaan langsung pada tempat pelaksanaan pekerjaannya baik dengan sistem verifikasi maupun sistem investigasi dengan melakukan pengawasan terhadap pegawai /karyawan dengan pengawasan secara tidak langsung adalah dengan melihat laporan-laporan yang berkaitan dengan kedisiplinan dan keaktifan pegawai dalam melaksanakan kewajibannya, misalnya untuk melihat keaktifan dan kedisiplinan karyawan kepada seksi Sumber Daya Manusia bisa melihat dari daftar hadir dan rekapitulasi.

Sebagaimana diketahui disiplin adalah salah satu pembinaan semangat atau moril kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya, supaya tertib, berdaya guna dan berhasil guna. untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan Seksi sumber daya manusia PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan perlu meningkatkan pengawasan sebagai berikut:

- a. Absensi kehadiran yang dilakukan pada setiap hari kerja pada unit satuan kerja masing-masing.
- b. Adanya rekapitulasi absensi karyawan
- c. Daftar hadir dan rekapitulasi dilanjutkan ke Kasubag Administrasi setelah itu diberikan pada Kepala seksi Sumber daya manusia PT. Kereta Api (Persero) untuk diserahkan ke kepala Divre PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan. Kepala Seksi Sumber daya manusia selalu memberikan pengarahan tentang disiplin agar setiap karyawan ditanamkan rasa memiliki terhadap perkerjaanya, Kepala Seksi Sumber daya manusia selalu menegaskan kepada bawahannya, mau dibawa kemana PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumatera selatan

maju atau mundur semuanya tergantung dari Sumber Daya Manusia nya. Bila Sumber Daya Manusia nya sudah menanamkan rasa disiplin, baik jam kerja maupun dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan maka keberhasilan suatu tujuan akan tercapai demikian juga sebaliknya.

- d. Pengambilan tabel jam kerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan

Jam kerja yang berlaku pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumatera Selatan sesuai dengan peraturan yang dikeluarkan oleh Kepala Seksi Sumber daya manusia dimana jam kerja tersebut:

**Tabel 2**  
**Jam kerja yang berlaku di PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumsel**

Hari kerja	Masuk kerja	Pulang kerja
Senin	08.00	16.00
Selasa	08.00	16.00
Rabu	08.00	16.00
Kamis	08.00	16.00
Jum'at	08.00	16.00

Sumber: PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan

Hari kerja yang berlaku di PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumatera Selatan yaitu 5 hari kerja sementara hari Sabtu libur sesuai dengan ketentuan pemerintah tentang ketenagakerjaan.

Sesuai dengan bab terdahulu jam kerja, masuk karyawan dan pulang bervariasi, hal ini disebabkan adanya alasan seperti jarak dari rumah ke kantor jauh, alasan keluarga, jalan macet, kendaraan sulit. Pelanggaran atas disiplin pegawai, Kepala Seksi Sumber Daya Manusia memberikan tingkat hukuman sebagai berikut:

### **1. Hukuman disiplin ringan**

- a. Teguran lisan
- b. Teguran tertulis
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

### **2. Hukuman disiplin sedang**

- a. Penundaan kenaikan gaji berkala paling lambat satu tahun
- b. Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama satu tahun
- c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama satu tahun

### **3. Hukuman disiplin berat**

- a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah paling lama satu tahun
- b. Pembebasan dari jabatan
- c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
- d. Pemberhentian dengan tidak hormat

Namun sejauh ini hukuman yang pernah dilakukan terhadap PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumatera Selatan yaitu teguran secara lisan.

Teguran lisan terbagi dalam beberapa tingkatan seperti: teguran lisan pertama, bila teguran pertama tidak diindahkan maka diberikan teguran kedua, apabila teguran ini masih dilakukan oleh pegawai maka tindakan selanjutnya adalah dengan memberikan teguran tertulis. Teguran tertulis ini juga diperingatkan sampai tiga kali. Pendisiplinan seperti ini merupakan jenis hukuman disiplin korektif sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab terdahulu. Berdasarkan teori T. Hani Handoko (2001:209) yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

1. Untuk memperbaiki pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

2. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kesalahan yang serupa.
3. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan akan menghindarinya jika mungkin, karena sifat manusia tidak menyukai kerja, tapi ingin mendapatkan hasil yang besar. Sebagian orang harus dipaksa dikendalikan, diarahkan dan diancam dengan hukuman untuk membuat mereka supaya berusaha. Menghadapi manusia seperti ini memang sulit karena pimpinan harus banyak berperan aktif untuk mengawasi bawahannya.

Orang yang memiliki sifat seperti ini cocok diberikan motivasi atau dorongan yang bersifat ancaman atau hukuman, dengan demikian mereka akan merasa takut untuk tidak mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya dan merasa diawasi terus menerus.

Untuk itu pimpinan perlu mengadakan usaha untuk meningkatkan efektivitas kerja dan menerapkannya dengan baik. Namun untuk mendapatkan efektivitas kerja yang baik unsur pimpinan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumatera Selatan menciptakan suasana kerja yang dapat meningkatkan kerja sama dalam menjalankan tugas kantor, sehingga beban tugas tidak dirasakan sebagai suatu beban yang berat, akan tetapi merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Yang perlu diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan disiplin kerja adalah masuk atau pulang kerja tepat pada waktunya, kepada bawahan bersifat membimbing serta mengarahkan.

Dengan pemberian hukuman karyawan merasa takut, apabila tidak mentaati disiplin jam kerja. Diharapkan karyawan tidak melakukan kebiasaan datang terlambat ke kantor.

### **3. Upaya Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja**

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut maka diadakan upaya-upaya untuk mengatasinya yaitu:

- a. Menetapkan standar pelaksanaan atau perencanaan  
Perencanaan harus ditetapkan terlebih dahulu agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dari fungsi pengawasan sehingga tujuan daripada organisasi dapat dilaksanakan sesuai rencana sebelumnya.
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan.
- e. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu

Dengan demikian hasil kerja dapat sesuai dengan rencana. Jika dihubungkan dengan perusahaan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional Sumatera Selatan tampak bahwa pelaksanaan pengawasan dilaksanakan sendiri oleh pimpinan, sedangkan sebagaimana kita ketahui seorang pimpinan itu masih mempunyai kesibukan-kesibukan lain sehingga pengawasan disini hanya dilakukan secara sempit saja yaitu membandingkan rencana yang telah dibuat dengan hasil yang dicapai.

Setelah itu jika terdapat penyimpangan dengan kata lain hasil yang dicapai lebih kecil dari yang ditargetkan maka perlu diambil

tindakan perbaikan agar setiap rencana untuk masa yang akan datang dapat dilaksanakan lebih efektif.

Dengan adanya pengawasan yang efektif, maka kesalahan, penyimpangan, pemborosan dan penyelewengan yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan dapat dicegah atau diperbaiki, sehingga kemungkinan timbulnya kerugian yang besar dapat dihindari atau setidaknya dapat diperkecil dan akhirnya dapat menimbulkan keuntungan bagi perusahaan. Penempatan orang-orang yang sesuai dengan bidangnya dan kemampuannya adalah sangat perlu sekali karena dengan menempatkan orang-orang yang tepat pada bidang yang sesuai dengan kemampuannya akan sangat berperan bagi kelanjutan usaha dalam suatu perusahaan.

Dengan adanya pembagian kerja bagi setiap orang tersebut maka akan timbul pula tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan beban dan tugas masing-masing. Kelancaran kerja dan semangat kerja yang tinggi akan timbul sehingga pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan diharapkan akan dapat dicapai sesuai dengan rencana.

Jelas kiranya bahwa dari uraian di atas bahwa tindakan yang dilakukan itu tidak serta merta dapat menyesuaikan pekerjaan yang kenyataannya dengan rencana atau standar. Oleh karena itulah, perlu sekali diadakannya laporan berkala sebagai bahan evaluasi perusahaan untuk mendeteksi kemungkinan kemajuan dan atau terdapat penyimpangan-penyimpangan. Setiap indikasi bila terjadi penyimpangan maka segera dilakukan perbaikan dalam jangka waktu yang sesingkat mungkin guna mengurangi atau memperkecil resiko yang akan terjadi akibat penyimpangan selanjutnya.

## **D. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis akan memberikan beberapa kesimpulan dan saran-saran sebagai alternatif untuk pengembangan sistem pengawasan dalam perusahaan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan.

### **1. Kesimpulan**

Adapun kesimpulan yang dapat penulis rumuskan adalah sebagai berikut :

- a. Belum adanya pengawasan secara efektif dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan seperti kurangnya disiplin kerja Dalam kegiatan manajemen dalam suatu perusahaan sangat diperlukan adanya fungsi pengawasan yang efektif, karena fungsi pengawasan merupakan salah satu kegiatan dari pada pimpinan dalam melaksanakan organisasi, guna mencegah terjadinya kekeliruan,kesalahan dan penyelewengan terhadap segala peraturan, sehingga pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan diharapkan dapat dicapai sesuai dengan rencana.
- b. Untuk dapat terwujudnya pelaksanaan kerja dengan baik dalam usaha meningkatkan efektivitas kerja, maka faktor manusia perlu diperhatikan karena manusia merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibeban kepada mereka dengan sebaik-baiknya.
- c. Pengawasan yang dilakukan terhadap pelaksanaan fungsi pengawasan yang bersifat langsung kurang dilakukan pimpinan.jadi tidak menutup

kemungkinan bawahan atau karyawan akan menyimpang dari standar atau rencana yang telah dibuat.

### **2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis mencoba memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pikiran dalam memajukan usaha pada masa yang akan datang.

Adapun saran-saran yang dapat penulis kemukakan sebagai berikut :

- a. Proses pengawasan dengan mempergunakan peralatan-peralatan manajemen, perlu di kembangkan dalam perusahaan yaitu penentuan standar, pengukuran kerja, dan membandingkan dengan standar serta mengambil tindakan untuk melakukan perbaikan bila dianggap perlu, dan meninggalkan sikap yang menganggap bahwa pengawasan keseluruhan dapat dilakukan dengan cara pengawasan langsung oleh manajer puncak saja, tetapi semua karyawan harus terlibat juga dalam melakukan pengawasan guna meningkatkan kompleksitas organisasi yang akan berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan itu sendiri dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan rencanayang telah disepakati bersama.
- b. Untuk lebih meningkatkan efektivitas kerja, hendaknya seorang pimpinan harus lebih memperhatikan pengetahuan, keterampilan dan pengembangan kemampuan bagi karyawan. Caranya dengan mengadakan pendidikan dan pembinaan sehingga karyawan tersebut akan lebih menyadari terhadap tugas dan tanggung jawab yang di bebankan kepadanya agar

pengawasan dapat berjalan dengan efektif disarankan agar orang yang di tugaskan adalah orang yang mengetahui arti, proses dan fungsi pengawasan, serta adanya pembagian kerja agar timbul rasa tanggung jawab masing – masing karyawan

- c. Dalam melaksanakan pengawasan dengan menggunakan laporan tertulis, supaya ditentukan secara pasti jangka waktu penyerahan laporan tersebut sehingga karyawan akan mempersiapkan laporan, jauh sebelum jangka waktunya dengan sesingkat mungkin guna mengurangi atau memperkecil resiko yang akan terjadi akibat penyimpangan selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Manajemen Pengajaran Kerja Secara Manusiawi*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Hasibuan. SP. Malayu. 2005. *Organisasi dan Motivasi, Edisi revisi* Penerbit Jakarta. Bumi Aksara.
- Manulang. 2012. *Dasar-dasar Manajemen*, Gadjahmada University Press. Yogyakarta.
- Sarwoto. 2003. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Sigian P Sondang. 2005. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Cetakan pertama edisi revisi. Jakarta. Bumi Aksara.
- Stoner, A.F, James. 2003. *Manajemen*, Edisi ke-2 Jakarta. Erlangga.
- Sugiono.2003. *Metodelogi Penelitian Administrasi*. Penerbit.ALFABETA
- Suwarno, Hadayaningrat. 2006. *Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta. Gunung Agung.
- Terry.R.G. *Prinsip Manajemen*.Bumi Aksara. Jakarta. 2008
- Tani Handoko. 2006. *Manajemen*. Edisi ke 2 BPFE Yogyakarta.
- Winardi. 2010. *Asas-asas Manajemen*. Mander Maju. Bandung.