

## PROGRAM DINI PENEGAKAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI

*Nashar*

*(Dosen Tetap STAIN Pamekasan)*

**Abstrak:** Dari asumsi bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kesejahteraan, sanksi dan teladan pimpinan. Dengan demikian program tersebut dipengaruhi oleh ketiga faktor tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kesejahteraan, sanksi, dan teladan pimpinan secara bersama-sama terhadap kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan dan untuk mengetahui faktor yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan.

Dalam penelitian ini digunakan metode interview, kuesioner serta metode observasi dari populasi 47 orang pegawai yang berada di STAIN Pamekasan, sedangkan yang dianalisis 39 responden, variabel yang di analisis adalah dua deminsi yaitu variabel bebas kesejahteraan, sanksi dan teladan pimpinan dan variabel bebasnya adalah kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan.

Analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian ini, selain menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk mengidentifikasi faktor kesejahteraan, sanksi dan teladan pimpinan juga menggunakan analisa korelasi dan regresi linier berganda untuk melihat hubungan dan pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan.

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut : secara parsial atau secara individu faktor kesejahteraan ( $X_1$ ) nilainya 8,394, sanksi nilainya ( $X_2$ ) sebesar 5,522, teladan pimpinan ( $X_3$ ) sebesar 9,699, jadi yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kedisiplinan kerja adalah ( $X_3$ ) terhadap teladan pimpinan, ketiga faktor tersebut secara simultan atau keseluruhan variabel bebas terhadap variabel terikat amat signifikan sekali karena nilai  $r$  hitung  $> F$  tabel dengan nilai  $80,423 > 2.91$ , sedangkan dalam uji determinasi R-squared yaitu 0.899637 jadi pengaruh ketiga variabel bebas tersebut sebesar 89.9637% sedangkan 10.0363% dipengaruhi faktor lain yang tidak dimasukkan dalam analisa penelitian ini.

Pengaruh dari masing-masing faktor kesejahteraan, sanksi, dan teladan pimpinan terhadap kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan dapat dikatakan sangat baik dan untuk itu perlu dipertahankan bahkan lebih ditingkatkan lagi, karena pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai.

**Kata Kunci :** *kesejahteraan, sanksi, teladan pimpinan dan kedisiplinan kerja*

## **PENDAHULUAN**

Disiplin kerja telah banyak dibicarakan atau diinformasikan, baik sebagai isu maupun dalam seminar-seminar, tentang isu disiplin kerja tersebut (yang diinterpretasikan sebagai kepatuhan di tempat kerja), inovasi, dan kreativitas, dewasa ini telah mendapat sorotan yang sangat serius dalam era reformasi dan di era otonomi kampus pada saat ini, semua itu merupakan salah satu bagian dalam rangka usaha membina disiplin nasional, yang nantinya mengarah pada peningkatan kinerja.

Di dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) tahun 1998 ditekankan bahwa: "... dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional, yaitu terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur yang merata material dan spiritual", maka salah satu sasaran yang ditekankan adalah meningkatkan kualitas aparatur negara khususnya pegawai, agar pegawai atau aparat negara lebih memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan, dan kewibawaan, sehingga dapat memberikan pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan hati nurani rakyat. Dalam kebijaksanaan pembangunan aparatur negara diarahkan untuk mewujudkan aparatur yang handal serta mampu melaksanakan keseluruhan penyelenggaraan tugas sebagai pegawai atau pemerintahan secara umum dan pembangunan dengan efektif, efisien, dan terpadu.

Sehubungan dengan pernyataan di atas, maka salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas aparatur negara atau sumber daya manusia adalah peningkatan disiplin kerja. Sebab apapun kemampuan yang dimiliki oleh pegawai atau karyawan tanpa ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi, maka tugas atau pekerjaan sebagai pegawai yang dilaksanakannya tidak akan mencapai hasil yang maksimal, bahkan mungkin akan mengalami kegagalan yang dapat merugikan lembaga atau organisasi di mana ia bekerja. Dalam kaitan ini *Hasibuan* (1994:16) mengatakan bahwa: kemampuan dan kecakapan pegawai kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja, kedisiplinan dalam mewujudkan tujuan. Karena itu semakin baik disiplin kerja pegawai, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapainya. Disiplin kerja yang baik, mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Di samping itu disiplin kerja merupakan salah satu indikasi adanya semangat dan kegairahan kerja yang dapat mendukung terwujudnya pencapaian tujuan baik lembaga atau organisasi, pegawai, maupun masyarakat (*Hasibuan*, 1994:212).

Dalam rangka pembinaan disiplin kerja pegawai tersebut, umumnya para ahli menyorotinya melalui aspek tindakan dan pengaturan preventif dan korektif. Dalam kaitan ini dapat dikatakan bahwa untuk membina sumber daya manusia (pegawai) dalam suatu lembaga, organisasi maupun instansi, diperlukan adanya suatu peraturan disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan, dan sanksi (hukuman) apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar. Peraturan tersebut sangat diperlukan untuk memberi bimbingan serta memperbaiki kinerja pegawai yang melakukan pelanggaran agar mereka dapat menciptakan disiplin atau tata tertib yang baik dalam menjalankan tugas di dalam lembaga atau organisasi di tempat kerjanya.

Secara sederhana sebagian orang mengatakan bahwa kedisiplinan adalah apabila pegawai tersebut jarang absen dan datang serta pulang tepat pada waktunya. Namun pada hakikatnya kedisiplinan mempunyai makna yang lebih luas, yaitu merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari lembaga atau instansi baik yang tertulis maupun tidak.

Sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan, maka tentunya banyak faktor yang ikut menentukan kedisiplinan tersebut. Faktor penunjang terciptanya kedisiplinan kerja pegawai, antara lain: (1) Kesejahteraan, (2) Sanksi, (3) Ketegasan, (4) Tujuan dan kemampuan, dan (5) Teladan pimpinan.

Faktor kesejahteraan (pendapatan dalam bentuk gaji atau upah) merupakan salah satu unsur penunjang kedisiplinan yang sangat penting artinya, karena dapat menentukan tingkat kelayakan hidup pegawai yang bersangkutan. Jika mereka memiliki tingkat kehidupan yang layak, maka mereka akan bekerja dengan tenang, sehingga diharapkan akan lebih berdisiplin dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sekalipun faktor kesejahteraan dikatakan sebagai sesuatu hal yang penting, namun perlu pula didukung oleh beberapa faktor lain, seperti adanya ancaman hukuman agar pegawai tidak melakukan pelanggaran atau kebiasaan-kebiasaan yang tidak sesuai dengan harapan lembaga atau organisasi. Harus ada suatu ketegasan dalam penerapan ancaman hukuman yang ditetapkan sehingga pelaksanaan kedisiplinan dapat terjaga dengan baik.

Hal lain yang penting dalam pelaksanaan disiplin adalah memasukkan unsur partisipasi pegawai dalam hal proses perumusan tindakan kedisiplinan, sehingga mereka mengerti arti pentingnya kedisiplinan dan merasa bahwa apa yang diterapkan adalah hasil persetujuan bersama. Kedisiplinan harus pula dilaksanakan dengan berpedoman pada tujuan organisasi dan disesuaikan dengan kemampuan pegawai yang akan menjalankan tindakan disiplin tersebut. Akhirnya bahwa dalam suatu pelaksanaan kedisiplinan harus ada teladan yang baik dari unsur pimpinan sebuah lembaga, karena mereka adalah panutan para pegawai yang ada di lingkungan kerjanya.

Faktor-faktor penunjang kedisiplinan yang dikemukakan di atas mungkin akan mempunyai pengaruh yang berbeda pada lembaga, organisasi maupun instansi yang berlainan, baik lembaga, organisasi maupun instansi pemerintahan maupun swasta. Untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing faktor kedisiplinan tersebut terhadap tingkat kinerja pegawai dalam suatu lembaga, organisasi maupun instansi tentunya memerlukan suatu studi khusus yang lebih dalam.

Salah satu lembaga pemerintah yang dijadikan sebagai obyek studi dalam tulisan ini adalah STAIN Pamekasan, Obyek ini dipilih, karena keberadaannya merupakan salah satu lembaga yang mempunyai peranan yang strategis dalam penyelenggaraan pendidikan di Perguruan Tinggi Islam khususnya di Madura, karenanya para pegawai yang bekerja pada lembaga tersebut diharapkan dapat menjaga tingkat kedisiplinan yang tinggi.

### **Pengertian Manajemen**

Pada prinsipnya manajemen merupakan suatu proses yang mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dengan diawasi. Karena itu manajemen merupakan suatu fungsi yang berkaitan dengan perolehan hasil yang telah pasti melalui pihak lain. **Matutina, dkk.**, (1992:1) mengatakan: “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan dari *human* dan *natural resources* (terutama *human resources*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu”.

**Koontz and Weichrich**, (1990:4) menyatakan: “*Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims*”.

Dalam pengertian terakhir dimaksudkan bahwa manajemen merupakan suatu proses mendesain dan memperhatikan lingkungan, dimana individu-individu bekerjasama secara efisien dalam suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang terpilih. Sehubungan dengan pengertian di atas terkandung beberapa fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh manajer sebagai pelaksana manajemen, seperti dikemukakan **Koontz and Weichrich**, (1990:5), yaitu:

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (pengorganisasian)
- c. *Staffing* (kepegawaian atau personalia)
- d. *Leading* (kepemimpinan)
- e. *Controlling* (pengawasan)

### **Pengertian Personalia dan Manajemen Personalia**

Sebelum dikemukakan beberapa pengertian mengenai personalia, maka dirasa penting untuk mengetahui terlebih dahulu mengenai persamaan dan perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia. Dalam hubungan ini *Hasibuan*, (1994:9) menyatakan bahwa :

Persamaannya adalah:

Keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaannya adalah:

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
- b. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik, sedangkan manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
- c. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya klasik.

Istilah personalia sering kali disebut kepegawaian yang di dalamnya mengandung pengertian seluruh karyawan atau orang-orang yang ditugaskan untuk bekerja dalam suatu badan atau lembaga tertentu baik lingkungan dunia usaha maupun lembaga-lembaga pemerintah; khususnya yang bekerja di lembaga pemerintah disebut pegawai negeri *Matutina, dkk.*, (1992: 3).

Pengertian pegawai negeri telah dirumuskan secara lengkap dan rinci di dalam pasal I Undang-undang No. 43 Tahun 1999, menyatakan bahwa: Pegawai negeri adalah mereka yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negara atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sedangkan manajemen personalia adalah manajemen yang menekankan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian atau personalia dalam suatu instansi atau lembaga tertentu *Matutina, dkk.*, (1992:4). *Manullang* (1981:11-12) merumuskan definisi manajemen personalia bahwa : “Manajemen personalia adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja”.

Pengertian yang hampir sama dikemukakan pula oleh *Ranupandojo Dan Husnan* (1993:5), yaitu: Manajemen personalia adalah perencanaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan

tenaga kerja dengan maksud membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat”.

Mengacu pada istilah manajemen personalia dan sumber daya manusia yang dikemukakan para ahli, maka **Handoko** (1994:5) menyimpulkan bahwa: “Manajemen personalia dan sumber daya manusia adalah ‘pengakuan’ terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat”.

**Hasibuan** (1994:10) memberi pengertian khusus mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM), sebagai berikut: manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dikatakan pula bahwa fungsi-fungsi MSDM terdiri dari: Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia yang disebutkan terakhir, nampak dengan jelas bahwa sasaran manajemen sumber daya manusia bukan hanya untuk kepentingan perusahaan atau organisasi, namun lebih dari itu mempunyai sasaran-sasaran yang bersifat sosial baik terhadap karyawan maupun terhadap masyarakat. Dalam hal ini **Werther** and **Davis** (1993:15) mengatakan secara umum sasaran manajemen dapat diidentifikasi ke dalam empat sasaran dengan beberapa aktivitas kunci yang perlu dilakukan, yaitu:

**Tabel**  
**Aktifitas kunci sasaran SDM**

<b>Management Objectives</b>	<b>Supporting Activities</b>
Societal objective	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legal compliance</li> <li>2. Benefits</li> <li>3. Union-management relation</li> </ol>
Organizational Objective	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Human resource planning</li> <li>2. Employee relations</li> <li>3. Selection</li> <li>4. Training &amp; development</li> <li>5. Appraisal</li> <li>6. Placement</li> <li>7. Assessment</li> </ol>
Functional Obejctive	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appraisal</li> <li>2. Placement</li> <li>3. Assessment</li> </ol>
Personal Obejctive	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Training &amp; development</li> <li>2. Appraisal</li> <li>3. Placement</li> <li>4. Compensation</li> <li>5. Assessment</li> </ol>

**Sumber :** *Werther and Davis* (1993:15)

### **Disiplin Kerja**

Hakikat disiplin merupakan seperangkat aturan yang harus ditaati dalam setiap bentuk organisasi. Di dalam PP No. 30 Tahun 1980 diungkapkan bahwa: Peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan peraturan Pegawai Negeri Sipil baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja.

Kata disiplin berasal dari bahasa latin dan berarti mengajar atau belajar. Secara tradisional, disiplin dianggap sebagai kegiatan negatif yang bertujuan untuk menghukum para karyawan yang tidak berhasil mematuhi standar organisasi. Sedangkan pandangan manajemen modern melihat disiplin sebagai suatu kesempatan konstruktif untuk memperbaiki ketimbangan menghukum perilaku seseorang (*Kossen*, 1986:213).

Dalam Ensiklopedi Nasional Indonesia (1988:372) dikatakan bahwa : “Disiplin adalah suatu sikap yang menunjang untuk kesediaan untuk menepati

atau memenuhi dan mendukung ketentuan dan tata tertib, peraturan nilai serta kaidah yang berlaku”.

**Moenir** (1983:213) mengartikan bahwa: “Disiplin adalah usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan di suatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu sistem pengaturan yang tepat”.

Sedangkan menurut **Handoko** (1994: 208): “Disiplin adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Dalam hal ini ada 2 tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif.

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah, dengan sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan.

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman yang disebut tindakan pendisiplinan.

Dalam hubungan ini **Siswanto** (1988: 278) secara spesifik memberikan pengertian tentang disiplin kerja bahwa: “Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”.

**Nitisemito** (1980: 260) mengemukakan dua pengertian kedisiplinan, yakni dalam arti sempit dan arti luas. Dalam arti sempit dikatakan bahwa kedisiplinan adalah bilamana karyawan tersebut jarang absen dan datang serta pulang tepat pada waktunya. Sedangkan dalam arti luas, kedisiplinan diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik yang tertulis maupun tidak.

Pengertian yang hampir sama dan lebih rinci dikemukakan oleh **Hasibuan** (1994: 212) sebagai berikut: kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik bukan akan atas paksaan.

Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.



Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin pada hakikatnya adalah kepatuhan terhadap seperangkat aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan pernyataan di atas, maka **Winardi** (1980: 80) telah mengatakan bahwa: untuk memajukan disiplin harus terdapat sejumlah peraturan-peraturan sebagai suatu pedoman dalam melaksanakan tindakan, seperti:

- a. Peraturan-peraturan perusahaan yang mencakup sejumlah hukuman bagi pihak yang melanggarnya,
- b. Ketentuan-ketentuan yang diberikan kepada para pekerja tentang apa yang diharapkan dari mereka,
- c. Prosedur-prosedur *feed back* yang memberitahukan kepada mereka bagaimana hasil pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar yang diharapkan.
- d. Penelitian obyektif tentang kasus-kasus individual sebelum diadakan tindakan-tindakan penertiban,
- e. Konsultasi yang disertai penerapan-penerapan sanksi-sanksi dengan cepat apabila hal itu dianggap perlu.

Dengan demikian berarti bahwa peraturan disiplin diharapkan untuk dapat ditaati oleh para karyawan dan ditujukan untuk dapat merubah sikap bagi mereka yang melanggar, bukan pada hukuman fisik.

### **Faktor Penunjang Kedisiplinan Kerja**

Mengacu pada pengertian bahwa kedisiplinan merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan, maka sudah tentu mempunyai banyak faktor yang menunjangnya. Dalam hubungan ini **Hasibuan** (1994: 213-214) mengatakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah:

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Teladan pimpinan
- c. Balas jasa
- d. Keadilan
- e. Waskat
- f. Sanksi hukuman
- g. Ketegasan
- h. Hubungan kemanusiaan

Kedelapan faktor dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

Tujuan dan kemampuan. Tujuan yang akan dicapai harus ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Artinya bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-

sungguh dan berdisiplin baik untuk melaksanakannya. Suatu beban pekerjaan yang diberikan haruslah sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan.

Teladan pimpinan. Dalam hal ini pimpinan menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh bawahannya. Karena itu dia harus berdisiplin yang baik, jujur, adil, serta sesuai kata dan perbuatannya, dengan demikian kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Oleh sebab itu seorang pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan yang baik dari bawahannya jika dia sendiri kurang berdisiplin.

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan akan pekerjaannya semakin baik, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Karena itu sedemikian tinggi balas jasa (gaji) maka semakin baik kedisiplinan karyawan atau pegawai. Sebaliknya bila balas jasa kecil, maka tidak mustahil kedisiplinan karyawan akan rendah, karena karyawan akan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

Keadilan. Keadilan yang dimaksudkan di sini adalah keadilan dalam pemberian balas jasa dan pemberian hukuman. Dengan demikian akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Karena itu setiap pemimpin harus senantiasa berlaku adil bagi setiap bawahannya.

Waskat. Waskat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir-akhir ini dianggap paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan atau pegawai baik dalam lembaga swasta dan terlebih lagi dalam instansi pemerintah. Dalam hal ini atasan harus aktif dan langsung pengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat ini nampaknya telah berdampak baik terhadap organisasi di mana karyawan bekerja, karena sebagian karyawan menganggap bahwa dengan waskat tersebut mereka merasa mendapatkan perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan-pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

Sanksi hukuman. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan atau pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan atau instansi, sehingga sikap dan perilaku yang indiscipliner karyawan atau pegawai akan berkurang. Agar sanksi hukuman tersebut bersifat mendidik, maka harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, adil, dan sesuai dengan tingkatannya. Sanksi hukuman jangan terlalu berat dan jangan pula terlalu ringan.

Ketegasan. Dalam hal ini pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian pimpinan tersebut akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan atau pegawai dalam perusahaan atau instansi yang dipimpinnya.

Hubungan kemanusiaan. Dalam hal ini pimpinan harus dapat menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik, dalam arti serasi, harmonis, dan mengikat, baik vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Jika hal ini tercipta dalam suatu organisasi, maka akan terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, sehingga akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.

Sedangkan *Nitisemito* (1990: 269) mengemukakan bahwa ada 5 faktor yang menunjang kedisiplinan kerja, yaitu:

- a. Kesejahteraan,
- b. Ancaman,
- c. Ketegasan,
- d. Tujuan dan kemampuan, dan
- e. Teladan pimpinan.

Pembahasan dalam tulisan ini mengacu pada faktor-faktor kedisiplinan yang dikemukakan oleh Alex. Kelima faktor yang menunjang kedisiplinan kerja.

### **Tindakan Penegakan Disiplin**

Tindakan pendisiplinan merupakan upaya untuk menghindari terjadinya pelanggaran-pelanggaran. Meskipun kita menginginkan agar keinginan karyawan bisa terintegrasikan dengan tujuan perusahaan, dengan mencoba memahami berbagai tingkah laku manusia, bukan berarti bahwa manajemen harus menuruti kehendak karyawan. Namun selama perusahaan telah mempunyai peraturan dan telah disepakati bersama, maka pelanggaran terhadap peraturan permainan ini haruslah dikenakan tindakan pendisiplinan.

Dalam uraian tentang pengertian disiplin telah disinggung secara sepintas mengenai tipe pendisiplinan, yaitu preventif dan korektif. Karena itu dalam uraian mengenai tindakan pendisiplinan ini akan dikemukakan lebih jauh dari kedua tipe pendisiplinan tersebut, sebagai berikut.

### **Tindakan Preventif (Pendisiplinan Preventif)**

Pendisiplinan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat pada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan *Siagian*, (1994: 305).

Sekalipun demikian, keberhasilan penerapan tindakan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, maka lebih lanjut, **Siagian** “Mengatakan bahwa paling tidak ada tiga hal yang perlu perhatian manajemen” yaitu:

- a. Para anggota karyawan perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi,
- b. Kedua, para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi,
- c. Ketiga, para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Dalam hubungan ini, manajemen mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif dimana berbagai standar diketahui dan dipahami. Bila para karyawan tidak mengetahui standar-standar apa yang harus dicapai, mereka cenderung menjadi salah arah atau eratik. Di samping itu mereka perlu pula mengetahui alasan-alasan yang melatarbelakangi suatu standar agar perlu pula mengetahui alasan-alasan yang melatar belakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya **Handoko**, (1994: 208).

### **Tindakan Korektif (Pendisiplinan Korektif)**

Pendisiplinan korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut **Handoko**, (1994: 209) dalam hal ini **Siagian** (1994: 306) menegaskan bahwa “Tindakan korektif dilakukan jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner”.

Sasaran-sasaran dari tindakan pendisiplinan hendaknya bersifat positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah atau melanggar. Ada beberapa sasaran tindakan pendisiplinan seperti yang dikemukakan oleh **Handoko** (1994:209) sebagai berikut :

- a. Untuk memperbaiki pelanggar,
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa.
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.

Agar tujuan pendisiplinan dapat tercapai, maka pendisiplinan harus diterapkan secara bertahap, yakni mulai dari yang paling ringan hingga yang berat. Misalnya seperti yang dikatakan oleh **Siagian** (1994: 306-307), yaitu:

- a. Peringatan lisan oleh pimpinan,
- b. Pernyataan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung,
- c. Penundaan kenaikan gaji berkala,
- d. Penundaan kenaikan pangkat,
- e. Pembebasan dari jabatan,
- f. Pemberhentian sementara,
- g. Pemberhentian atas permintaan sendiri,
- h. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, dan
- i. Pemberhentian tidak dengan hormat.

### **Pembinaan Kedisiplinan**

Pembinaan disiplin tenaga kerja merupakan suatu kegiatan untuk mengarahkan dan mengembangkan kemampuan seseorang yang sudah dimiliki agar dapat menimbulkan kegairahan kerja dan rasa tanggung jawab **Ninggolan**, (1984: 25).

Sedangkan menurut **Handoko** (1994: 239): “Pembinaan disiplin kerja adalah usaha memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan dengan maksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan tertentu terperinci dan rutin”.

Berdasarkan pengertian di atas tergambar bahwa pembinaan disiplin kerja karyawan ditujukan untuk memperbaiki efektifitas dan mewujudkan kemampuan kerja karyawan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehubungan dengan tujuan ini, maka **proctor** dan **tarton** (**Manullang**, (1981: 159) mengatakan bahwa: “Pembinaan disiplin tenaga kerja berfungsi untuk menaikkan rasa kepuasan pegawai atau karyawan, mengurangi pemborosan, mengurangi ketidakhadiran atau absensi dan perputaran pegawai, memperbaiki metode dan sistem bekerja, menaikkan tingkat penghasilan, mengurangi biaya lembur, mengurangi biaya pemeliharaan mesin, memperbaiki komunikasi, moral pegawai, meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai, menimbulkan kerjasama yang lebih baik”.

Sedangkan menurut **Silalahi** (1983:78) bahwa fungsi daripada pembinaan disiplin karyawan adalah :

1. Dalam bidang pengetahuan :
  - a. Meningkatkan pengetahuan tentang perubahan dalam kebijaksanaan dan peraturan perusahaan,
  - b. Meningkatkan prestasi kerja cara karyawan sehingga mencapai taraf yang dituntut,

- c. Membina karyawan muda untuk pelestarian pimpinan-pimpinan perusahaan, dan
  - d. Meningkatkan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.
2. Dalam bidang fungsional :
- a. Meningkatkan produktifitas melalui penyempurnaan keterampilan,
  - b. Mengembangkan keterampilan baru, pengetahuan, pengertian, dan sikap,
  - c. Menggunakan dengan tepat peralatan baru, mesin proses, dan tata cara pelaksanaan yang baru, dan
  - d. Meningkatkan efisien kerja.
3. Dalam bidang efektif :
- a. Membina mutu jabatan dan moral kerja,
  - b. Mengurangi pemborosan kecelakaan, pergantian karyawan, keterlambatan, kemangkiran, dan mengurangi biaya-biaya tambahan yang tidak perlu,
  - c. Mengurangi kadaluarsa dalam keterampilan, teknologi, metode proses, produk dan pasaran serta pengawasan,
  - d. Meningkatkan rasa tanggung jawab, kesetiaan loyalitas dan kejujuran pada perusahaan, dan
  - e. Membina pengabdian, solidaritas dan kegotongroyongan.

### **Kesejahteraan**

Kesejahteraan menyangkut masalah kebutuhan pribadi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku para karyawan dalam organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini sebagian dapat berupa materi dan sebagian dapat berupa kebutuhan sosial dan psikologi **Kossen**, (1986: 12). Sedangkan **Arifin Abdurachman** (1979: 11) mengemukakan macam dan golongan kebutuhan yang diperlukan manusia antara lain : kebutuhan kulturil, kebutuhan ekonomis, kebutuhan untuk mempunyai keturunan, kebutuhan fisiologis dan sosial psikologis.

Dalam uraian ini yang dimaksudkan dengan kesejahteraan yang merupakan salah satu unsur penunjang tingkat disiplin adalah kebutuhan materi yang berhubungan dengan tingkat pendapatan yang diterima karyawan sehubungan dengan pekerjaannya, utamanya yang berasal dari upah atau gaji yang dapat menjamin kehidupan minimal secara layak. Sebab pada umumnya pegawai negeri sipil memenuhi kebutuhan hidupnya berasal dari gaji yang diterimanya. Karenanya masalah ini secara langsung akan mempengaruhi tingkat kesejahteraan pegawai negeri sipil. Salah satu indikator tingkat kesejahteraan

*Nashar*

dapat dilihat dari kepatuhan atau kedisiplinan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Secara yuridis masalah gaji pegawai negeri sipil antara lain diatur dalam undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atau tentang pokok-pokok kepegawaian menyatakan bahwa: “Setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya”. Dengan gaji tersebut pegawai negeri sipil beserta keluarganya diharapkan dapat hidup secara layak, sehingga dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya dengan lebih tekun dan tenang tanpa diganggu oleh pikiran-pikiran kehidupan rumah tangga sehari-hari.

Secara teori masalah ini berhubungan dengan sistem kompetensi. Karena faktor ini merupakan hal yang sangat penting dan mutlak harus diperhatikan oleh organisasi jika ingin menegakkan kedisiplinan yang tinggi dan/atau meningkatkan mutu kehidupan kerja yang baik. Kompensasi mempunyai beberapa tujuan seperti yang dikatakan oleh **Werther and Davis** (1993:414), sebagai berikut:

- a. Acquire qualified personnel,
- b. Retain present employees,
- c. Ensure equity,
- d. Reward desired behavior,
- e. Control costs,
- f. Comply with legal regulations,
- g. Facilitate understanding
- h. Further administrative efficiency,

Pendapat di atas dijelaskan bahwa pemberian upah atau gaji, antara lain bertujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang berkualitas. Dengan jalan menetapkan gaji yang tinggi diharapkan dapat memperoleh pelamar atau tenaga kerja cakup yang telah berpengalaman di berbagai perusahaan lain. Kondisi seperti ini sangat cocok jika terjadi persaingan dalam pasar tenaga kerja.

Pemberian kompensasi dimaksudkan untuk dapat mempertahankan karyawan yang ada sekarang. Dalam hal ini perusahaan harus dapat menetapkan tingkat kompensasi yang kompetitif agar karyawan yang berkualitas yang telah dimiliki tidak keluar dari perusahaan, dengan kata lain kompensasi yang kompetitif dapat mencegah terjadinya perputaran tenaga kerja (*labour turn-over*).

**Siagian** (1994: 254-257) mengatakan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan, sebagai berikut:

- a. Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.

- c. Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan
- d. Menghargai perilaku positif,
- e. Pengendalian biaya,
- f. Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan.
- g. Tercipta administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.

Menurut **Hasibuan** (1994: 204) pemberian kesejahteraan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah, secara rinci dia mengungkapkan tujuan kesejahteraan itu antara lain:

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan *turn-over* karyawan.
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
- g. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
- h. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- i. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- j. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan
- k. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Selanjutnya dikatakan pula bahwa jenis-jenis kesejahteraan yang tidak termasuk gaji/upah, sebagai berikut:

Ekonomis, terdiri dari:

- Uang pensiun,
- Uang makan,
- Uang transport,
- Uang lebaran atau natal,
- Bonus atau gratifikasi ,
- Uang duka kematian,
- Pakaian dinas,
- Uang pengobatan.

Fasilitas, terdiri dari:

- Musholla atau masjid,



*Nasbar*

- Kafetaria,
- Olahraga,
- Kesenian
- Pendidikan atau seminar,
- Cuti dan cuti hamil,
- Koperasi dan toko,
- Izin.

Pelayanan, terdiri dari:

- Puskesmas atau dokter,
- Jemputan karyawan,
- Penitipan bayi,
- Bantuan hukum,
- Penasihat keuangan,
- Asuransi atau astek,
- Kredit rumah.

Salah satu tujuan pemberian kompensasi (gaji atau upah) yang sangat erat kaitannya dengan kerja adalah menghargai perilaku yang diinginkan (*reward desired behavior*). Karena kompensasi dapat mendorong perilaku-perilaku karyawan yang diinginkan perusahaan, seperti prestasi yang baik, kesetiaan, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lain yang dapat menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut **Kossen** (1986: 14) bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur penting yang dapat meningkatkan mutu kehidupan kerja karyawan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi mutu kehidupan karyawan adalah:

- a. Kompensasi yang memadai dan wajar,
- b. Kondisi kerja yang aman dan sehat,
- c. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia,
- d. Kesempatan untuk pertumbuhan berkelanjutan dan ketentraman,
- e. Rasa ikut memiliki,
- f. Ruang kehidupan kerja dan menyeluruh (pengaruh tuntutan-tuntutan pekerjaan pada kehidupan manusia pribadi).

Jika dihubungkan dengan teori motivasi dari **Maslow** yang dikenal dengan 5 tingkatan kebutuhan (hirarki kebutuhan), maka berada pada tingkatan kebutuhan paling dasar atau kebutuhan fisiologikal (pemuahan sandang, pangan, dan papan) yang berarti bahwa seseorang akan mau melakukan sesuatu bilamana kebutuhan tersebut telah dipenuhi lebih dulu. Secara lengkap hirarki kebutuhan menurut **Maslow** (1994: 287) adalah:

- a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan,
- b. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, fisiologikal, dan intelektual,
- c. Kebutuhan sosial,
- d. Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status,
- e. Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Suatu pernyataan yang kontradiktif dengan kebutuhan akan materi (ekonomis) dikemukakan oleh **Parkinson**, (1986: 61) bahwa: “Upah yang lebih tinggi, bonus, dan tunjangan lain menjadi masalah hak. Bila ditolak, pemogokan mungkin terjadi, tetapi bila diberikan, mungkin tidak ada perbaikan. Uang juga menggiurkan pekerjaan dan merusak. Uang merupakan insentif yang menipu. Bila seseorang memikirkan pekerjaannya hanya sebagai sumber perolehan uang, ia mulai menyelidiki kemungkinan mendapat uang dengan lebih cepat dan lebih banyak tanpa bekerja lebih banyak dan mulai menjalankan praktek korupsi. Bagaimanapun juga, dapat dikatakan dengan yakin bahwa kerja terbaik tidak dihasilkan oleh orang yang hanya menginginkan uang lebih banyak. Kerja terbaik dihasilkan oleh orang yang mau mencapai standart keunggulan yang tinggi dalam pekerjaannya”.

### **Sanksi**

Sanksi merupakan salah satu faktor penunjang kedisiplinan yang tidak kalah pentingnya, karena dalam kenyataan tidak jarang ditemukan bahwa banyak karyawan mempunyai kebiasaan-kebiasaan yang tidak diinginkan oleh organisasi. Misalkan kebiasaan terlambat bangun pagi sehingga mengakibatkan terlambat masuk kantor yang menunjukkan rendahnya tingkat disiplin karyawan yang bersangkutan sekalipun tingkat kesejahteraannya sudah baik. Dalam hubungan ini dibutuhkan suatu aturan tertentu yang memungkinkan seseorang tidak akan melakukan atau mengulangi sesuatu pekerjaan yang tidak diinginkan oleh organisasi, dalam hal ini dibutuhkan suatu ancaman atau hukuman, namun harus bersifat mendidik. Misalnya dalam suatu perusahaan yang berupaya agar karyawannya senantiasa datang tepat pada waktunya, maka menetapkan peraturan sebagai berikut:

- Satu hari tidak masuk kerja tunjangan akan dipotong 5%

*Nasbar*

- Terlambat masuk kerja atau pulang belum waktunya dibayarkan tunjangan berbanding dengan perhitungan dikurangi 1.25% untuk tiap kali terlambat masuk kerja.

Dengan beratnya ancaman-ancaman tersebut, maka mereka akan berupaya untuk merubah kebiasaan-kebiasaan yang dapat merugikan perusahaan (mengurangi tingkat disiplin kerja) menjadi kebiasaan yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Ancaman atau hukuman disiplin adalah suatu hukuman yang dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin baik di dalam maupun di luar tugas (dinas). Dengan demikian tujuan disiplin ini dimaksudkan untuk memperbaiki dan mendidik pegawai yang melanggar peraturan tersebut **Matutina dan Domi**, (1992: 101).

Sekalipun peningkatan kesejahteraan dan ancaman hukuman yang bersifat mendidik diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan/pegawai, namun dalam kenyataan hal tersebut belumlah mencukupi, sebab suatu ancaman hukuman yang tidak dilaksanakan dengan tegas dan konsekuen justru akan lebih jelek akibatnya daripada tanpa ancaman **Netisemito**, (1980: 265).

Membiarkan suatu pelanggaran yang telah diketahui dengan jelas secara berlarut-larut tanpa suatu ketegasan hukuman, maka akan menimbulkan suatu persepsi yang kurang baik dari karyawan yang bersangkutan terhadap kebijaksanaan organisasi (pimpinan), karena mereka akan menganggap bahwa ancaman yang diberikan hanya merupakan ancaman kosong, sehingga pelanggaran tersebut tidak mustahil akan lebih parah lagi kalau hal tersebut diketahui oleh karyawan lainnya.

Ketegasan ini harus pula disertai dengan tindakan seadil-adilnya, artinya jangan sampai dispensasi atau pilih kasih pada salah seorang karyawan. **Mutina, dkk.**, (1992: 102) mengatakan bahwa: "Pemberian hukuman disiplin bagi pegawai harus benar-benar obyektif dan dilandasi oleh penelitian yang seksama atas perilaku yang tidak pantas dan diberlakukan sama terhadap orang yang melakukan pelanggaran yang sama, sehingga makna atau tujuan hukuman nyata untuk memperbaiki perilaku dan mendidik seorang pegawai".

### **Teladan Pimpinan**

Perbuatan seorang pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan sorotan dari bawahan **Netisemito**, (1980: 265).

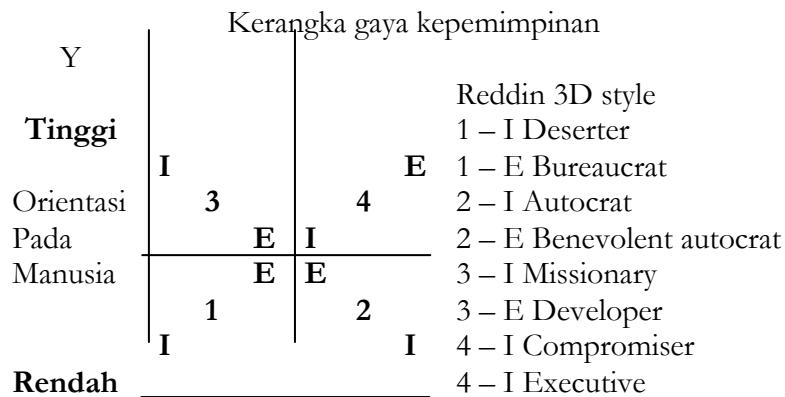
Karena itu kalau suatu organisasi atau perusahaan ingin menegakkan kedisiplinan agar seorang pimpinan datang tepat waktunya. Terutama pimpinan-pimpinan yang berhubungan langsung dengan karyawan atau pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian dapat diharapkan para karyawan atau pegawai

akan dapat lebih berdisiplin, bukan hanya sekedar takut akan hukuman, akan tetapi lebih dari itu karena segan dan malu pada pemimpinnya yang selalu datang tepat pada waktunya.

Sebagai seorang panutan, maka pimpinan harus senantiasa menampilkan perilaku yang dapat membangkitkan gairah dan disiplin kerja bawahannya. Perilaku pimpinan sering disebut dengan gaya kepemimpinan (*style of leadership*). Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku seorang pemimpin yang didesain untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

**Reddin** (1993: 226) mengemukakan suatu teori gaya kepemimpinan yang disebut dengan '**Reddin 3D Theory**' (Teori 3 Dimensi). Dasar pikiran yang dipakai adalah apabila seorang pemimpin berorientasi pada tugas (task) yang diberikan ataukah pada manusia yang mengerjakannya. Pembagian ini digambarkannya dalam suatu diagram, seperti yang terlihat pada gambar 2.1.

**Gambar**



**Sumber:** Heidjrachman Ranupandojo dan Saud Husnan, Manajemen Personalia, edisi 4, cetakan ketiga, BPFE Yogyakarta, 1993, hal. 226.

Keterangan Gambar:

- Bagian (1) : Memisahkan atau tidak memperhatikan baik pelaksanaan tugas, maupun orang yang melaksanakannya.
- Bagian (2) : Lebih memperhatikan pelaksanaan tugas, dan sedikit perhatian pada orang yang melaksanakannya.
- Bagian (3) : Sangat memperhatikan orang yang melaksanakan-nya, dan sedikit perhatian pada pelaksanaan tugasnya.

*Nashar*

Bagian (4) : Sangat memperhatikan baik pada pelaksanaan tugas maupun orang yang melaksanakannya.

Diagram dibagi dalam 4 bagian, dilengkapi lagi dengan dua tipe setiap bagian yaitu: I singkatan dari *Ineffective* dan E singkatan dari *Effective*.

Sedangkan **Koontz dan Weihrich** (1990: 360) juga mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dapat dikategorikan ke dalam 4 kelompok, yaitu:

- a. Supportive leadership behavior gives consideration to the needs of subordinates, shows a concern for their well-being, and creates a pleasant organizational climate. It has greatest impact on subordinates performance when they are frustrated and dissatisfied.
- b. Participated leadership gives subordinates to influence decisions of their superiors can result in increased motivation.
- c. Instrumental leadership gives subordinates rather specific guidance and clarifies what is expected of them; this includes aspects of planning, organizing, coordinating, and controlling by the leader.
- d. Achievement-oriented leadership involves setting challenging goals, seeking improvement of performance, and having confidence that subordinates will achieve high goals.

Keempat kelompok perilaku pemimpin tersebut dimaksudkan bahwa: pertama, perilaku supportif (menunjang), yaitu memberikan perhatian pada kebutuhan dan kesejahteraan bawahan, dan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan jika bawahan tidak merasa puas dan frustrasi dengan perilaku pimpinannya, maka akan mempunyai dampak yang besar terhadap kepatuhan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Kedua, perilaku partisipatif, yaitu perilaku yang dapat memungkinkan bawahan-bawahan merasa ikut serta mempengaruhi keputusan-keputusan atasan mereka dan dapat meningkatkan motivasi.

Ketiga, perilaku partisipasi, yaitu perilaku pimpinan yang memberikan bimbingan spesifik kepada bawahan dan menjelaskan apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini meliputi aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan oleh pimpinan.

Keempat, yaitu yang berorientasi pada prestasi, yaitu perilaku pemimpin yang senantiasa berorientasi pada pengembangan dan perbaikan prestasi bawahan yang lebih baik. Hal ini meliputi aktivitas-aktivitas penetapan sasaran-sasaran yang menantang, mengusahakan perbaikan prestasi, dan mempunyai kepercayaan bahwa bawahan-bawahan akan mencapai sasaran-sasaran yang tinggi.

Pimpinan (manajer) mempunyai tanggung jawab atas hubungan setiap manusia dalam organisasi yang berarti bertanggung jawab atas penciptaan iklim organisasi yang dipimpinnnya. **Kosen** (1989:13) mengatakan bahwa : manajer

mempunyai tanggung jawab utama untuk menegakkan iklim hubungan manusia yang menyenangkan, sehingga para bawahan (subordinat) dan para karyawan operasional organisasi juga merasa mempunyai pengaruh yang kuat terhadap iklim dan berbagai tanggung jawab tersebut.

Sedangkan **Oemar** (1993: 37) mengatakan bahwa: “Manajer bertanggung jawab mengembangkan watak dan kepribadian para karyawan yang dipimpinnya dengan maksud agar mereka memiliki kebiasaan, sikap, cita-cita, cara berfikir dan bertindak, berani dan bertanggung jawab, bersikap ramah dan mau bekerja sama, bertindak berdasarkan nilai-nilai moral yang tinggi. Untuk mencapai kesempatan dan situasi-kondisi nyata, sehingga memungkinkan mereka menghayati lingkungan itu guna membina pribadi dan wataknya sendiri. Selain itu manajer sendiri perlu memberikan contoh-contoh perilaku yang menunjukkan pribadi dan watak yang baik, dengan harapan mereka menjadikannya sebagai suri teladan dan melaksanakan tingkah laku serupa dalam organisasi itu. Dalam hal ini perilaku sang manajer merupakan model yang sebaiknya ditiru melalui pergaulan dan interaksi kerja sehari-hari”.

Selanjutnya **Miljus** (93: 218) menyebutkan tanggung jawab para pemimpin dengan lebih terperinci, sebagai berikut:

- a. Menentukan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan lain sebagainya).
- b. Melengkapi para karyawan dengan sumberdana-sumberdana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, menunjukkan betapa pentingnya teladan yang diperankan oleh seorang pemimpin dalam organisasi apapun bentuknya. Hal ini memang dapat dipahami, karena fungsi pemimpin terkait erat dengan empat prinsip organisasi, seperti yang di ungkapkan oleh **Parkinson**, (1989: 93), yaitu:

- (1) Membangkitkan,
- (2) Berinteraksi,
- (3) Berintegrasi, dan
- (4) Memunculkan

Membangkitkan, berarti seorang pemimpin harus dapat membangkitkan antusiasme untuk tugas-tugas organisasi. Pegawai harus merasa bahwa tugas-tugas ini sangat penting dan bahwa mereka harus benar-benar berminat akan pekerjaan mereka, merasa senang dan bangga bila mereka mengusahakan yang terbaik yang dapat mereka kerjakan, mempunyai suatu dorongan untuk mendapatkan cinta dan kasih pemimpin mereka, harus menginginkan pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan mereka.

Berinteraksi, berarti bahwa sebagian besar orang yang ada dalam organisasi melakukan suatu tindakan dan keputusan secara bersama-sama, sehingga dapat menghindari konflik satu sama yang lain, karena merupakan tugas pemimpin untuk memahami sifat-sifat interaksi tersebut.

Berintegrasi, artinya bahwa menciptakan suatu keseluruhan dari sejumlah besar tindakan yang berlainan. Suatu contoh dapat dikemukakan: Dalam suatu konser musik memungkinkan terdapat sejumlah besar pemain musik. Dalam hal ini konduktor konserlah yang menyusun dan menciptakan suatu keseluruhan yang harmonis dari jajaran nada yang membingungkan yang tersedia. Ia menggabungkan nada-nada tersebut dengan merdu. Ia menjamin urutan yang tepat dan gerak nada yang berirama menuju suatu klimaks yang pas.

Memunculkan, artinya bahwa organisasi yang baik tidak pernah statis karena berada dalam dunia yang berubah. Pasar berubah; teknologi berkembang; sikap dan cita-cita manusia menjalani perubahan halus sepanjang waktu. Dalam kondisi ini seorang pemimpin harus memahami relevansi semua perubahan ini dan harus mengetahui bagaimana menghadapinya.

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target, sasaran atau kriteria lain yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama, sehingga penilaian kinerja antara lembaga yang satu dengan yang lain berbeda.

Kinerja individu merupakan dasar bagian kinerja organisasi, oleh karena itu manajer harus memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Ada beberapa faktor yang menentukan kinerja individu, karena adanya faktor-faktor inilah maka kinerja antar individu pun menjadi berbeda.

**Ruc dan Byars** (1984: 210) mendefinisikan kinerja sebagai: “Performa kerja (kinerja) mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya”.

Menurut *Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perdagangan*, pengertian umum dari kinerja adalah perbuatan oleh suatu pihak terhadap suatu penyelesaian berdasarkan suatu perjanjian atau perintah mengenai sesuatu yang harus diselesaikan.

Menurut *Maiser*, kinerja adalah kesuksesan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hal ini dapat dipertegas oleh *Porter* dan *Lanvier* bahwa kinerja adalah kesuksesan yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya *As'ad*, (1982: 46-47).

*Vroom* mengatakan bahwa tingkat sejauhmana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut 'Level of Performance' *As'ad*, (1982: 47). Biasanya orang yang memiliki *Level of Performance*-nya rendah atau tidak mencapai standar disebut sebagai orang yang tidak produktif.

Menurut *Handoko*, (1986: 7), untuk mengukur kinerja (performance) seseorang ada dua konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, efisiensi ini merupakan konsep matematik atau merupakan perhitungan rasional keluaran dan masukan. Seorang pegawai dikatakan efisien jika dia dapat mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, performance) dibandingkan masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu). Dengan kata lain, memaksimumkan keluaran dengan masukan terbatas, sedangkan efektifitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, seorang karyawan yang efektif adalah seorang yang dapat memilih pekerjaan yang dapat dilakukan atau metode (cara) yang tepat untuk pencapaian tujuan.

### **Pengukuran Kinerja**

Penilaian pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan atau proses yang terjadi dalam organisasi dalam menilai dan mengetahui kinerja karyawan *Suprihanto*, (1987: 7), Pengamatan dilakukan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dalam segala segi secara sistematis, yang mengarah pada penyelidikan terhadap seluruh aspek yang mempengaruhi karyawan. Hal ini dilaksanakan agar manajer dapat melaksanakan periode tertentu.

Tujuan kegunaan dari penilaian bawahan adalah sebagai berikut :



- a. Sebagaimana sarana mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja setelah mengetahui hasil pengukuran dan penilaian kinerja tersebut.
- b. Memperoleh gambaran kebutuhan dan kesempatan akan pelatihan dan pengembangan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai kinerja yang rendah perlu pelatihan yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai kinerja tinggi.
- c. Mendorong supervisor untuk mengawasi bawahan agar bisa melakukan penilaian formal secara periodik. Supervisor dapat memberikan perhatian, memperhatikan keluhan maupun harapan setiap karyawan terhadap kondisi kerja maupun lingkungan kerja. Bila hal ini berlangsung secara terus-menerus, akan memudahkan saling pengertian antara supervisor dan bawahan.
- d. Membantu manajemen dalam pengambilan keputusan, promosi, pengalihan dan penempatan tugas.
- e. Membantu kebijaksanaan dalam pemberian imbalan yaitu berdasarkan hasil rating bagi karyawan. Penilaian kinerja bagi karyawan yang berkinerja di atas rata-rata mempunyai kesempatan untuk memperoleh kenaikan imbalan, tetapi hal ini tergantung pada kebijaksanaan manajer.

Penilaian menggambarkan secara akurat mengenai kinerja. Menurut **Handoko** (1989: 138), sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) praktis, punya standar-standar dan mempunyai ukuran-ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* adalah sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Suatu sistem disebut praktis apabila dipahami dengan baik oleh penilai maupun yang dinilai. Standar pelaksanaan kerja agar dapat efektif hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan. Dari hasil pekerjaan, ukuran kinerja yang digunakan harus mudah dan reliabel. Dimensi ukuran kinerja adalah bersifat obyektif maupun subyektif. Ukuran kinerja yang obyektif adalah ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji kebenaran oleh orang lain. Bagaimanapun juga mereka pihak luar yang tidak tahu secara pasti kondisi organisasi termasuk kondisi karyawan.

Metode penilaian telah dikembangkan untuk dapat menghasilkan penilaian yang obyektif dan valid. Sistem penilaian yang dapat digunakan antara lain:

a. Ranking

Sistem penilaian kinerja ini adalah paling sederhana digunakan, dengan cara membandingkan antara karyawan yang satu dengan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik di antara mereka. Sistem ini mempunyai banyak kesulitan yang dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang

individu sebab perusahaan menilai berdasarkan pengalaman, kondisi dan pengetahuan karyawan.

b. Perbandingan karyawan dengan karyawan

Cara memisahkan penilaian seorang karyawan ke dalam berbagai faktor dengan menggunakan perbandingan karyawan dengan karyawan. Faktor yang dimaksud meliputi kepemimpinan, inisiatif, dan ketekunan kerja. Bila hasil perbandingan lebih tinggi dibanding dengan karyawan pembandingan berarti kinerja karyawan tersebut lebih tinggi.

c. Grading

Penilaian kinerja dibuat dengan seksama, misalnya kategori kinerja memuaskan, baik sekali, cukup, kurang, dan sangat kurang. Kategori dapat menggunakan penilaian distribusi atau dengan kategori tingkatan sehingga penilaian yang diinginkan adalah mana yang paling relatif di antara karyawan.

d. Skala grafis

Merupakan metode tradisional yang paling banyak digunakan, yaitu baik tidaknya seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap paling penting dalam pelaksanaan pekerjaan, misalnya: kuantitas dan kualitas pekerjaan maupun sikap. Faktor-faktor tersebut dibagi dalam kategori tertentu, misalnya baik sekali, baik, cukup, kurang dan disertai definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori, pemilihan faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang sangat sulit memerlukan perkembangan dari manajemen secara cermat.

e. Checklist

Penilai bukan menilai karyawan, tetapi sekedar melaporkan, penilaian atas tingkah laku yang dilaporkan dilaksanakan oleh bagian personalia.

Evaluasi kinerja adalah kegiatan penentuan sampai pada tingkat mana seorang karyawan melakukan tugasnya secara efektif. Tujuan dan kegunaan evaluasi kinerja bawahan *Beach*, (1985:205) adalah sebagai berikut:

a. Hasil evaluasi kinerja karyawan dapat menjadi sarana untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja karyawan.

b. Hasil evaluasi kinerja dapat menunjukkan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan karyawan.

c. Evaluasi formal dan berkala akan mendorong penyelia untuk selalu mengobservasi perilaku bawahan.

d. Evaluasi kinerja dapat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan, promosi, pengalihan tugas, dan pemutusan hubungan kerja untuk karyawan yang senantiasa menampilkan kinerja yang kurang baik.

*Nashar*

- e. Banyak organisasi yang menghubungkan besar dan frekuensi kenaikan imbalan dengan hasil penilaian dalam evaluasi kinerja.

### **Dasar Pengukuran Evaluasi Kinerja**

Dasar pengukuran sebuah sistem evaluasi kinerja bermacam-macam. Dasar pengukuran dapat mengambil bentuk-bentuk *Mitchell*, (1984) sebagai berikut:

- a. Ukuran volume atau jumlah keluaran yang dihasilkan, misalnya jumlah produk yang dihasilkan.
- b. Ukuran kualitas, misalnya jumlah barang yang ditolak.
- c. Ukuran waktu terbuang.
- d. Ukuran waktu yang diperlukan untuk pelatihan atau promosi.
- e. Ukuran kinerja berdasarkan sifat atau perilaku (behavior) individu.

Dalam mengevaluasi kinerja, seseorang dalam pekerjaan melibatkan banyak ketergantungan pada pihak lain seperti rekan kerja, konsumen, atau mesin. Evaluasi berdasarkan sifat atau perilaku individual akan mencapai hasil yang terbaik. Evaluasi ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu berdasarkan orang lain, dan standar yang telah ditetapkan.

Penggunaan orang lain sebagai ukuran adalah dengan cara membandingkan langsung seorang pekerja dengan pekerja-pekerja lainnya. Jika yang digunakan adalah standar yang telah dipakai, maka evaluasi dilakukan berdasarkan dimensi-dimensi yang berhubungan dengan sifat dan lingkup pekerjaan.

Proses penilaian kinerja menghasilkan suatu evaluasi atas kinerja karyawan di waktu yang lalu atau yang akan datang. Ketepatan penilaian terutama tergantung pada berbagai standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Bagaimanapun juga, proses penilaian kurang mempunyai nilai jika para karyawan tidak menerima *feed back* mengenai kinerja mereka, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki.

### **PENUTUP**

Berdasarkan pada temuan penelitian dan pembahasan dari sudut kajian variabel-variabel yaitu: kesejahteraan, sanksi, serta teladan pimpinan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Pada analisis penyajian secara parsial atau uji-t ini yaitu untuk konstanta sebesar 1,323, sedangkan atribut kesejahteraan karyawan ( $X_1$ ) mempunyai nilai 8,394, variabel sanksi ( $X_2$ ) mempunyai nilai 5,522, teladan pimpinan ( $X_3$ ) mempunyai nilai 9,699, jadi faktor yang dominan berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan adalah variabel ketiga yaitu teladan pimpinan.

- b. Dari hasil pengujian simultan atau uji – F ini menunjukkan adanya pengaruh yang kuat secara serempak antara variabel bebas ketiga variabel dengan variabel tergantug, dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $231,98442 > 2,394$ .
- c. Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,899637. Koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa persamaan regresi telah menunjukkan sebesar 89,9637 %, berarti variabel bebas memberikan sumbangan yang kuat terhadap variabel terikat, sedangkan 10,0363 % adalah dari variabel lain.

Dengan demikian, dari hasil penelitian yang telah disimpulkan tadi bahwa:

1. Hipotesis yang pertama adalah variabel-variabel bebas yakni kesejahteraan, sanksi, dan teladan pimpinan, sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan terbukti benar.
2. Pada variabel bebas yaitu variabel teladan pimpinan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kedisiplinan kerja pegawai STAIN Pamekasan terbukti juga benar.

Saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini terhadap pegawai STAIN Pamekasan sebagai tempat pelayanan pendidikan di Kabupaten Pamekasan adalah :

- a. Pada variabel kesejahteraan pegawai nilai yang didapat adalah positif, maka diharapkan kesejahteraan pegawai tetap dipertahankan bahkan ditingkatkan, sehingga pegawai merasa diperhatikan kebutuhannya dan lebih berdisiplin dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Pada variabel sanksi menunjukkan penilaian yang sedikit memuaskan, sehingga diharapkan STAIN Pamekasan untuk memperbaiki penerapan sanksi yang harus diterapkan oleh pihak STAIN Pamekasan dalam arti sanksi tersebut bersifat mendidik dan menanamkan kesadaran dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.
- c. Teladan pimpinan mendapat penilaian positif, maka pihak pimpinan STAIN Pamekasan diharapkan untuk mempertahankan dan bahkan lebih meningkatkan keteladanan seorang pemimpin.

Saran yang disampaikan di atas bertujuan untuk lebih meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai secara keseluruhan pada STAIN Pamekasan.

### Daftar Pustaka

- Abdurrachman Arifin, 1979, *Human Relation Untuk Manajemen*, Teori dan Praktek, Jakarta.
- , 1988, *Ensiklopedi Nasional Indonesia*, Cetakan Pertama, PT. Adi Cipta Pustaka, Bandung.
- H. Nainggolan, 1984, *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Ketujuh, Jakarta.
- Hamalik, Oemar, 1993, *Psikologi Manajemen*, Edisi Revisi, Trigenda Karya, Bandung.
- Handoko, T. Hani, 1984, *Manajemen, Edisi Revisi*, BPFE, Yogyakarta.
- Hartanto, Frans Mardi, 1987, *Kepatuhan, Inovasi, dan Kreatifitas*, Jurnal Teknik dan Manajemen Industri, ITB, Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar Dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Keenam, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Koontz, Harold, and Heinz Wehrich, 1990, *Essential of Management*, Internasional Edition, McGraw-Hill book Co., Singapore.
- Kossen, Stan, 1986, *Aspek Manusia Dalam Organisasi*, Terjemahan, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Manullang, M., 1981, *Manajemen Personalialia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Matutina, Domi C., dkk., *Manajemen Personalialia*, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mursinto, Djoko, 1993, *Penentuan Model Dalam Penelitian*, Bahan Kuliah, Program Magister Manajemen Universitas Airlangga, Surabaya.
- Nitisemito, Alex S., 1992, *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Parkinson, C. Northcote, MK. Rustomdji, dan SA Sapre, 1989: di Tempat Kerja, Terjemahan Cetak Pertama, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Ranupandojo, Heidjarachman dan Husnan, Suad, 1993, *Manajemen Personalialia*, Edisi 4, Cetakan Ketiga, BPFE, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P., 1994., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Bumi Aksara, Jakarta
- Silalahi, bennet N.B., 1983, *Perencanaan Dan Pembinaan Tenaga Kerja*, Seri Manajemen, Pustaka Binama Pressindo, Jakarta.
- Werther, William, B. and Keith Davis, 1993, *Human Resources And Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Singapore.