

PENGARUH KESEJAHTERAAN, SANKSI, TELADAN PIMPINAN TERHADAP KEDISIPLINAN KERJA PEGAWAI STAIN PAMEKASAN¹

Nasbar

(Dosen STAIN Pamekasan / e-mail: nasbar65@yahoo.com)

Abstrak: Dari asumsi bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kesejahteraan, sanksi dan teladan pimpinan. Maka, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kesejahteraan, sanksi, dan teladan pimpinan terhadap kedisiplinan kerja pegawai dan untuk mengetahui faktor yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kedisiplinan kerja pegawai. Dalam penelitian ini digunakan metode interview, kuesioner serta metode observasi. Variabel yang di analisis adalah variabel bebas kesejahteraan, sanksi dan teladan pimpinan dan variabel terikatnya adalah kedisiplinan kerja pegawai. Analisis yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian ini, adalah menggunakan tabel distribusi frekuensi serta menggunakan analisa korelasi dan regresi linier berganda untuk melihat hubungan dan pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kedisiplinan kerja pegawai. Berdasarkan pada temuan penelitian dan pembahasan dari sudut kajian variabel-kesejahteraan, sanksi, serta teladan pimpinan, dapat disimpulkan bahwa, hipotesis yang pertama adalah variabel-variabel bebas yakni kesejahteraan, sanksi, dan teladan pimpinan, sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja pegawai terbukti benar. Pada variabel bebas yaitu variabel teladan pimpinan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kedisiplinan kerja pegawai terbukti juga benar. Pengaruh dari masing-masing faktor kesejahteraan, sanksi, dan teladan pimpinan terhadap kedisiplinan kerja pegawai dapat dikatakan sangat baik dan perlu dipertahankan, karena pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Kata Kunci : *Kesejahteraan, Sanksi, Teladan*

¹Artikel ini merupakan hasil penelitian kolektif yang beranggotakan Moh.Zaini dan Moh.Hasan

Abstraction: *From assumption that officer performance influenced by prosperity, sanction and head example. Hence, this research aims to know the level of prosperity influence, sanction, and head example to the officer work discipline and to know factor having influence most dominant to officer work discipline. In this research is used by interview method, questioner and also observation method. Variable is analyzed is prosperity free variable, sanction and head example and variable tied is the officer work discipline. Analysis used to answer the problems of this research, is; to use the frequency distribution table and also using correlation analysis and doubled linear regresi to see relation and third influence of the factor to officer work discipline. Base on the research finding and solution from the aspect of variabel-prosperity study, sanction, and also head example, can be concluded that, the first hypothesis is free variables, namely prosperity, sanction, and head example, very having an effect on the officer work discipline prove correctness. At free variable is head example variable representing most dominant factor of its influence to officer work discipline also proven correctness. Influence from each prosperities factor, sanction, and head example to the officer work discipline can be told very good and require to be defended, because in the end can improve the quality of officer activity.*

Keywords : *Prosperity, Sanction, Example.*

Pendahuluan

Disiplin kerja telah banyak dibicarakan, baik sebagai isu maupun dalam seminar-seminar, tentang isu disiplin kerja tersebut (yang diinterpretasikan sebagai kepatuhan di tempat kerja), inovasi, dan kreativitas, 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.

Sehubungan dengan pernyataan di atas, maka salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas 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/organisasi di mana ia bekerja. Dalam kaitan ini *Hasibuan* mengatakan bahwa kemampuan dan kecakapan pegawai kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan dalam mewujudkan tujuan. Karena itu semakin baik disiplin kerja pegawai, maka semakin tinggi prestasi kerja yang

dicapainya.² 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/organisasi, pegawai, maupun masyarakat.³

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

Secara sederhana kedisiplinan dipersepsikan jika 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/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.

Kesejahteraan merupakan salah satu faktor penunjang kedisiplinan yang sangat penting, karena hal tersebut 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/organisasi. Harus ada suatu ketegasan dalam penerapan ancaman hukuman yang ditetapkan sehingga pelaksanaan kedisiplinan dapat terjaga dengan baik.

²Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar Dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Keenam, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1994), hlm. 16.

³Ibid, hlm. 212.

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

Pada prinsipnya manajemen merupakan suatu proses yang mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang dilaksanakan dengan adanya suatu pengawasan. Manajemen merupakan suatu fungsi yang berkaitan dengan perolehan hasil yang telah pasti melalui pihak lain. *Matutina, dkk.*, mengatakan bahwa 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.⁴

Koontz and Weichrich, menyatakan bahwa *management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.*⁵ 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*, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Staffing* (kepegawaian/personalia), *Leading* (kepemimpinan), dan *Controlling* (pengawasan).⁶

Sebelum dikemukakan beberapa pengertian mengenai personalia, maka dirasa penting untuk mengetahui terlebih dahulu mengenai persamaan dan

⁴Matutina, dkk., *Manajemen Personalia, Edisi Revisi*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992), hlm. 1

⁵Koontz, Harold, and Heinz Weichrich, *Essential of Management*, Internastional Edition, (Singapore: McGraw-Hill book Co., 1990), hlm. 4.

⁶Ibid., hlm. 5.

perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia. Dalam hubungan ini *Hasibuan*, menyatakan bahwa persamaannya adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan. Sementara perbedaannya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro. 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. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya klasik.⁷

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 negeri⁸.

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 diserahi tugas dalam suatu jabatan negara atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁹

Manullang 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.¹⁰

Mengacu pada istilah manajemen personalia dan sumber daya manusia yang dikemukakan para ahli, maka *Handoko* menyimpulkan bahwa “Manajemen

⁷Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 9.

⁸Matutina, dkk., *Manajemen Personalia, Edisi Revisi*, hlm. 3.

⁹Pengertian 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 diserahi tugas dalam suatu jabatan negara atau diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan.

¹⁰ Manullang, M. *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1981), hal., 11-12.

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”¹¹. Setiap individu dalam organisasi melakukan pekerjaannya dengan kedisiplinan.

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.

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 ketimbang menghukum perilaku seseorang.¹²

Dalam Ensiklopedi Nasional Indonesia 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.¹³

Sedangkan menurut *Handoko*, 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.¹⁴

¹¹Handoko. *Manajemen, Edisi Revisi*. (Yogyakarta: BPFE, 1984), hlm. 5.

¹²Kossen. *Aspek Manusia Dalam Organisasi*, Terjemahan, Edisi Ketiga. (Jakarta: Erlangga, 1986), hlm. 213.

¹³*Ensiklopedi Nasional Indonesia*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT. Adi Cipta Pustaka, 1988), hlm. 372.

¹⁴Handoko. *Manajemen*, hlm. 208.

Nitisemito 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/instansi baik yang tertulis maupun tidak.¹⁵

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.

Mengacu pada pengertian bahwa kedisiplinan merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan, maka sudah tentu mempunyai banyak faktor yang menunjangnya. Dalam hubungan ini *Hasibuan* mengatakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya adalah tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, hubungan kemanusiaan.¹⁶

Kedelapan faktor dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

a. 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.

b. 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.

c. Balas Jasa (gaji dan kesejahteraan)

¹⁵*Nitisemito. Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1980), hlm. 260.

¹⁶*Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 213-214.

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/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/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.

d. 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.

e. Waskat

Waskat merupakan suatu tindakan nyata yang akhir-akhir ini dianggap paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan/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.

f. Sanksi, Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan/pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan/instansi, sehingga sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan/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.

g. 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/pegawai dalam perusahaan/instansi yang dipimpinya.

h. 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.

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. Tindakan penegakan disiplin dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

a. 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 ditetapkan¹⁷.

Sekalipun demikian, keberhasilan penerapan tindakan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, maka paling tidak ada tiga hal yang perlu perhatian manajemen : yaitu¹⁸ : 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 di mana 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

¹⁷Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 305.

¹⁸Ibid, hlm. 305

agar perlu pula mengetahui alasan-alasan yang melatar belakangi suatu standar agar mereka dapat memahaminya¹⁹.

b. Tindakan Korektif (Pendisiplinan Korektif)

Pendisiplinan korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut²⁰. Dalam hal ini, *Siagian* 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.²¹

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* sebagai berikut : a) Untuk memperbaiki pelanggar; b) Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa; dan c) Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.²²

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* yaitu : a) Peringatan lisan oleh penyelia; 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 hormat²³.

Menurut *Handoko* 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 rutin²⁴.

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 *Manullang*, mengatakan bahwa pembinaan disiplin tenaga kerja berfungsi untuk menaikkan

¹⁹Handoko. *Manajemen, Edisi Revisi*. (Yogyakarta: BPFE, 1984), hlm. 208

²⁰Ibid, hlm. 209.

²¹Ibid, hlm. 306.

²²Handoko. *Manajemen*, hlm. 209.

²³Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 306-307.

²⁴Ibid, hlm. 239.

rasa kepuasan pegawai/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 baik²⁵.

Sedangkan menurut *Silalahi* bahwa fungsi dari pembinaan disiplin karyawan adalah²⁶: 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 kegotong-royongan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Poerwati penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menyusun gambaran atau potret permasalahan secara detail dan sistematis. Sedangkan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang datanya berupa angka-angka atau gejala-gejala yang diangkakan. Penelitian ini lebih menekankan pada data yang dihitung untuk kemudian diambil sesuatu kesimpulan.²⁷

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode interview, kuesioner, dan observasi. Berdasarkan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah

²⁵Manullang. *Manajemen Personalia*, hlm. 159.

²⁶Silalahi. *Perencanaan Dan Pembinaan Tenaga Kerja*, (Jakarta: Pustaka Binama Pressindo, 1983), hlm. 78

²⁷Poerwati, E. *Dimensi-Dimensi Research Ilmiah*. (Malang: UMM Pers, 1998), hlm. 24-26

dipersiapkan, diadakan wawancara langsung dengan Pegawai STAIN Pamekasan yang menjadi responden.

Model analisis yang digunakan dalam menganalisis data adalah regresi linier berganda (multiple linear regression) dengan maksud untuk memperoleh hasil pendugaan parameter yang baik (dalam arti tidak bisa) dengan asumsi variabel tergantung dan variabel bebas dan variabel tergantung, dan sejauh mana pengaruh antara variabel-variabel tergantung, dan sejauhmana pengaruh antara variabel-variabel bebas, baik secara bersama maupun secara individual atau persial.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kesejahteraan

Berdasarkan analisis yang dilakukan dari variabel kesejahteraan adalah apakah gaji yang diterima setiap bulannya sudah mencukupi atau memenuhi kebutuhan minimum. Dalam hal ini yang menyatakan kurang mencukupi yaitu 15,4% dan 7,7% menyatakan tidak mencukupi kebutuhan minimum, sedangkan yang menyatakan mencukupi kebutuhan sebanyak 61,5% dan sisanya 7,7% menyatakan baik dan sebanyak 7,7% menyatakan sangat mencukupi sekali.

Untuk item kedua dari kesejahteraan adalah tentang kelancaran pembayaran gaji setiap bulan. Dalam hal ini yang menyatakan kurang lancar terhadap pembayaran gaji setiap bulan sebanyak 7,7% dan 15,4% menyatakan tidak lancar, sedangkan yang menyatakan lancar adalah 53,8% dan 15,4% menyatakan sangat lancar, 7,7% menyatakan sangat lancar sekali.

Untuk item ketiga dari variabel kesejahteraan adalah tentang perasaan terhadap gaji yang diterima. Terdapat 15,4% menyatakan merasa kurang puas dan yang menyatakan tidak puas sebesar 15,4% sedangkan yang menyatakan atau merasa puas terhadap gaji yang diterima sebanyak 38,5%, dan 23,1% merasa sangat puas serta yang menyatakan atau merasa sangat puas sekali sebanyak 7,7%.

2. Sanksi

Berdasarkan analisis bahwa variabel sanksi tentang bagaimana persepsi terhadap sanksi yang diberlakukan. Terdapat 7,7% menyatakan kurang, 21,3% menyatakan cukup, 53,8% menyatakan berat sedangkan yang menyatakan sangat berat adalah 7,7% dan untuk yang menyatakan sangat berat sekali sebanyak 7,7%.

Untuk item kedua adalah persepsi terhadap pelaksanaan sanksi tersebut. Dalam hal ini yang menyatakan kurang tepat 15,4%, yang menyatakan tepat terhadap pelaksanaan sanksi 69,2%, dan 7,7% menyatakan sangat tepat, dan 7,7% menyatakan sangat tepat sekali terhadap pelaksanaan sanksi.

Untuk item ketiga adalah perasaan terhadap sanksi yang diterapkan. Dalam hal ini yang menyatakan tidak begitu takut terdapat 7,7%, sebanyak 15,4% menyatakan sangat tidak takut, sedangkan yang menyatakan takut sebanyak 53,8% dan 15,4% menyatakan sangat takut, sisanya 7,7% merasa sangat takut sekali.

3. Teladan Pimpinan

Berdasarkan analisis bahwa pimpinan selalu berprestasi atau bekerja dengan baik, yang menyatakan pimpinan kurang bekerja dengan baik atau kurang berprestasi ada 7,7% dan terdapat 7,7% menyatakan sangat tidak bekerja dengan baik/tidak berprestasi, sedangkan yang menyatakan cukup bekerja dengan baik sebanyak 61,5%, dan terdapat 25,4% menyatakan pimpinan bekerja dengan baik/berprestasi, sedangkan sisanya 7,7% menyatakan selalu bekerja dengan baik.

Untuk item kedua adalah apakah pimpinan dalam menjalankan tugas sehari-hari selalu tepat waktu, yang menilai pimpinan jarang tepat waktu terdapat 7,7% dan 7,7% menyatakan sangat/selalu tidak tepat waktu, sedangkan yang menyatakan kadang-kadang ada 53,8% dan yang menyatakan tepat waktu ada 32,1% sedangkan sisanya 7,7% sangat tepat waktu.

Untuk item ketiga yaitu apakah pimpinan sebagai figur selalu bertindak adil terhadap bawahan, yang menyatakan kurang adil dalam bertindak sebanyak 7,7% dan 7,7% menyatakan tidak adil dalam bertindak terhadap bawahan, sedangkan yang menyatakan adil sebanyak 46,1% dan 30,7% menyatakan sangat adil, sisanya 7,7% menyatakan sangat adil sekali dalam bertindak.

4. Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis tentang ketepatan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Dalam hal ini yang menyatakan kurang tepat waktu sebanyak 7,7% dan 15,4% menyatakan tidak tepat waktu, yang menyatakan tepat waktu ada 46,1% dan 23,1% menyatakan sangat tepat waktu, sedangkan sisanya 7,7% menyatakan sangat tepat sekali.

Untuk item kedua yaitu apakah dalam melaksanakan tugas selalu tidak ada kesalahan. Dalam hal ini 7,7% menyatakan sering dan 15,4% menyatakan sering sekali dan yang menyatakan kadang-kadang ada 46,1%, yang menyatakan jarang salah sebanyak 15,4% sedangkan 15,4% menyatakan tidak pernah.

Untuk item ketiga adalah tingkat kerjasama sesama pegawai yaitu dalam menjalankan tugas selalu memperhatikan kepentingan pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh rekan-rekan sekantor. Dalam hal ini yang menyatakan kurang ada 15,4%, dan 15,4% menyatakan sangat tidak, sedangkan yang menyatakan

cukup, ada 38,5% dan 6 orang responden atau 15,4 % menyatakan sangat, sedangkan sisanya 15,4% menyatakan sangat memperhatikan sekali.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial 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 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.

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.²⁸ Sedangkan Arifin Abdurachman mengemukakan macam dan golongan kebutuhan yang diperlukan manusia antara lain, yaitu : kebutuhan kultural, kebutuhan ekonomis, kebutuhan untuk mempunyai keturunan, kebutuhan fisiologis dan sosial psikologis.²⁹

Dalam uraian ini yang dimaksudkan dengan kesejahteraan merupakan sebagai penunjang tingkat disiplin adalah kebutuhan materi yang berhubungan dengan tingkat pendapatan yang diterima karyawan sehubungan dengan pekerjaannya, utamanya yang berasal dari upah/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.

Secara yuridis, masalah gaji pegawai negeri sipil antara lain diatur dalam undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atau tentang pokok-pokok kepegawaian yaitu : “Setiap pegawai negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya”³⁰. Dengan gaji tersebut pegawai negeri sipil beserta keluarganya diharapkan dapat hidup secara layak, sehingga dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan

²⁸Kossen. *Aspek Manusia Dalam Organisasi*, Terjemahan, Edisi Ketiga. (Jakarta : Erlangga, 1986), hlm.12.

²⁹Arifin Abdurachman, *Human Relation untuk Manajemen*, Teori dan Praktek (Jakarta : t.p., 1979), hlm. 11.

³⁰Undang-undang No.43 Tahun 1999.

tugas yang dipercayakan kepadanya dengan lebih tekun dan tenang tanpa diganggu oleh pikiran-pikiran kehidupan rumah tangga sehari-hari.

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

Siagian mengatakan bahwa sistem imbalan itu merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan.³¹ Maka dari itu, system imbalan harus memperhatikan prinsip-prinsip tertentu, yaitu : 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 mengandung prinsip keadilan d) Menghargai perilaku positif; e) Pengendalian biaya; f) Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan; dan g) Tercipta administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.

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 : a) Satu hari tidak masuk kerja tunjangan akan dipotong 5%, b) 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

³¹Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 254-257.

(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 tersebut³².

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.

Perbuatan seorang pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan, sebab pimpinan merupakan panutan sorotan dari bawahan.³³

Karena itu kalau suatu organisasi atau perusahaan ingin menegakkan kedisiplinan agar seorang pimpinan datang tepat waktu. Terutama pimpinan-pimpinan yang berhubungan langsung dengan karyawan/pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian dapat diharapkan para karyawan/pegawai akan dapat lebih berdisiplin, bukan hanya sekedar takut akan hukuman, akan tetapi lebih dari itu karena segan dan malu pada pimpinannya yang selalu datang tepat pada waktunya.

Sebagai seorang panutan, maka pimpinan harus senantiasa menampakkan 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.

Koontz dan Weibrich mengemukakan bahwa perilaku pemimpin dapat dikategorikan ke dalam 4 kelompok³⁴, 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.*

³²Matutina. *Manajemen Personalia*, hlm. 101.

³³Nitisemito. *Manajemen Personalia*, hlm. 265.

³⁴Koontz, Harold, and Heinz Weibrich, 1990, *Essential of Management*, Internastional Edition, (Singapore: McGraw-Hill book Co., 1990), hlm. 360.

- 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.*

Pimpinan (manajer) mempunyai tanggung jawab atas hubungan setiap manusia dalam organisasi dan bertanggung jawab atas penciptaan iklim organisasi yang dipimpinnya. Kossen 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.³⁵

Berdasarkan 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 diungkap oleh Parkinson, yaitu membangkitkan; berinteraksi; berintegrasi, dan memunculkan.³⁶

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 menginginkannya 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.

³⁵Kossen. *Aspek Manusia Dalam Organisasi*, Terjemahan, Edisi Ketiga. (Jakarta: Erlangga, 1996), hlm. 13.

³⁶Parkinson, *Di Tempat Kerja*, Terjemahan Cetak Pertama, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1989), hlm. 93.

Sedangkan memunculkan artinya bahwa organisasi yang baik tidak pernah statis karena berada dalam dunia yang berubah. Jika pasar berubah teknologi berkembang maka sikap dan cita-cita manusia menjalani perubahan halus sepanjang waktu. Dalam kondisi ini seorang pemimpin harus memahami relevansi semua perubahan ini dan harus mengetahui cara menghadapinya.

Kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai 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.

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.³⁷

Menurut *Handoko*, 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)³⁸.

Dengan kata lain, memaksimalkan 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.

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

³⁷Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perdagangan

³⁸Handoko. *Manajemen*, hlm. 7.

mengetahui kinerja pegawai. 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 pada periode tertentu.

Kegunaan dari penilaian bawahan adalah sebagai berikut: a) Sebagai 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 pelatihan dan pengembangan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai kinerja 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; dan e) Membantu kebijakan 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 mengenal kinerja. Menurut *Handoko*, 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 dinilai³⁹. 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 dapat bersifat obyektif atau 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

³⁹Handoko. *Manajemen*, hlm. 138.

lain meliputi ranking, perbandingan karyawan dengan karyawan, grading, skala grafis, checklist.

Dasar pengukuran sebuah sistem evaluasi kinerja bermacam-macam. Dasar pengukuran dapat mengambil bentuk-bentuk: a) Ukuran volume atau jumlah keluaran yang dihasilkan, misalnya jumlah produk yang dihasilkan; b) Ukuran kualitas, misalnya jumlah barang yang ditolak; c) Ukuran waktu terbangun; 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 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 adalah variabel ketiga yaitu teladan pimpinan.
- b. Dari hasil pengujian simultan atau uji – F menunjukkan adanya pengaruh yang kuat secara serempak antara variabel bebas ketiga variabel dengan variabel tergantung, 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 terbukti benar.
2. Pada variabel bebas yaitu variabel teladan pimpinan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kedisiplinan kerja pegawai terbukti juga benar.

Saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini terhadap pegawai sebagai tempat pelayanan adalah:

3. 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.
 - a. Pada variabel sanksi menunjukkan penilaian yang sedikit memuaskan, sehingga diharapkan untuk memperbaiki penerapan sanksi yang harus diterapkan oleh pihak dalam arti sanksi tersebut bersifat mendidik dan menanamkan kesadaran dalam rangka meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai.
 - b. Teladan pimpinan mendapat penilaian positif, maka pihak pimpinan diharapkan untuk mempertahankan dan bahkan lebih meningkatkan keteladanan seorang pemimpin.

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.
- Poerwati, E. 1998. *Dimensi-dimensi Research Ilmiah*. Malang: UMM Pers.
- Ranupandojo, Heidjarachman dan Husnan, Suad, 1993, *Manajemen Personalialia*, Edisi 4, Cetakan Ketiga, BPFE, Yokyakarta.
- 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.