

PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERTANIAN PETERNAKAN PERIKANAN DAN KEHUTANAN KOTA JAMBI

(The Effect of Work Discipline and Work Competencies on Employee Performance at Agricultural's Fishery and Forest Office in City of Jambi)

Rinoldy, Z¹⁾

¹⁾Lulus dari Program Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Jambi

ABSTRACT

The purpose of of this research is to examine the influence of work discipline and Work Competencies on Employee Performance Agricultural's Fishery and Forest Office in City of Jamb. Research type that counducted is survey where office's employee chousen to be sample. Results shows that work desipline and work work competencies effect employee performance significantly. Hence, it is recommended the management to improve the competencies and descipline to improve the performance.

Key Words. SKPD, work competencies, work descipline and and organization

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dengan upaya mempengaruhi kinerja organisasi dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas. Pada umumnya, pendefinisian kinerja mengacu pada hasil (prestasi atau penampilan) kerja yang dicapai oleh orang atau kelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu. Hal ini seperti ini menurut Sedarmayanti (2001:50) menyatakan bahwa "Ujuk kerja atau kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi". Pemahaman seperti ini mengandung penafsiran yang luas, terutama dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya serta penggunaan kriteria atau indikator untuk menentukan prestasi atau penampilan kerja. Pendefinisian kinerja yang mengacu pada pencapaian hasil (prestasi atau penampilan) kerja, dari segi pendekatan dan ruang lingkup kajiannya dimungkinkan dapat dilakukan dari aspek individual atau organisasional.

Kinerja suatu organisasi tidak terlepas dari kinerja individu dari para anggotanya. Apabila kinerja individu meningkat atau membaik, maka secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan juga tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial sehingga karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu.

Secara teori terdapat banyak sekali faktor yang berhubungan dengan kinerja pegawai. Faktor tersebut bisa saja bersumber dari organisasi, dari pegawai itu sendiri maupun dari faktor luar pegawai dan organisasi. Untuk faktor yang bersumber dari faktor pegawai itu sendiri salah satu diantaranya adalah sikap atau tingkah laku pegawai yang dalam hal ini diimplementasikan dalam bentuk kedisiplinan pegawai. Hal ini senada yang diungkapkan menurut Siagian (1999) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap atau tingkah laku seseorang yang mencerminkan tingkat kepatuhan atau ketaatannya pada berbagai ketentuan yang berlaku dan tindakan korektif terhadap pelanggaran atas ketentuan atau standar yang telah ditetapkan.

Bagi organisasi, tindakan disiplin digunakan untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan kerja atau dari harapan organisasi yang dilakukan oleh pegawai. Sanksi tersebut dapat berupa pengurangan atau pemotongan yang dipaksakan oleh atasan dalam hal imbalan organisasi. Agar disiplin bisa ditegakkan, tentunya perusahaan atau organisasi tidak hanya melihat dari aspek kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan pegawai saja, melainkan juga harus dilihat apakah perusahaan atau organisasi juga sudah melihat dan menanggapi keluhan yang disampaikan oleh para pegawainya. Sebab, dengan tanpa menyeimbangkan kepentingan kedua belah pihak, organisasi memandang tujuan organisasi adalah sebagai sesuatu yang sangat penting untuk dicapai, sementara disisi pegawai memandang perhatian terhadap keluhannya sebagai sesuatu yang penting pula, maka apa yang menjadi sasaran organisasi secara keseluruhan yang dalam hal ini adalah kinerja / prestasi kerja sulit untuk dapat diwujudkan.

Pada sisi lain menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2001:67) menyatakan bahwa "Tercapainya kinerja pegawai akan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri, bagi pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai dengan jabatannya dan memiliki ketrampilan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, ia akan mampu mencapai tingkat kinerja yang tinggi". Dalam hal ini upaya yang biasanya dilakukan pada organisasi khususnya organisasi pemerintah dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawainya adalah melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat), baik itu diklat struktural (jabatan) maupun diklat teknis. Hal ini senada yang diungkapkan menurut Martoyo(1996:60) yang menyatakan "Tujuan pokok program pendidikan dan pelatihan adalah dapat meningkatkan kemampuan, ketrampilan dan sikap karyawan atau anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai program atau tujuan organisasi".

Pendidikan dan pelatihan sesungguhnya tidak sama, walaupun keduanya berhubungan dengan pemberian bantuan pada karyawan agar mereka dapat berkembang tingkat kecerdasannya, pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Pendidikan pada dasarnya sifatnya lebih teoritis dari pada pelatihan, sedangkan pelatihan sifatnya cenderung kearah yang lebih praktis. Selain itu, dengan adanya pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan yang diberikan akan membentuk dan meningkatkan ketrampilan kerja. Dengan demikian diharapkan semakin tinggi tingkat pendidikan dan semakin seringnya mengikuti program pelatihan seseorang akan semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi merupakan salah satu unit kerja dilingkungan Kota Jambi yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Jambi Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi Dinas-dinas Daerah Kota Jambi dan Peraturan Walikota Jambi Nomor 15 Tahun 2009 tentang fungsi Dinas, Sekretariat, Bidang dan rincian tugas Sub Bagian, Seksi serta Tata Kerja pada Dinas Pertanian, Peternakan, Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi.

Walaupun Kota Jambi merupakan kawasan perkotaan, namun potensi pertanian di Kota ini masih cukup luas dan menjanjikan dengan tingkat aksesibilitas yang cukup tinggi serta didukung oleh lembaga dan sarana prasarana penunjang pembangunan pertanian. Hal ini tercermin dari visi yang diwujudkan oleh Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi sebagai penjabaran Visi Kota dari Sektor Pertanian yaitu “Menjadi Lembaga Yang Handal Dalam Transformasi Pengembangan Agribisnis Yang Tangguh Dan Meningkatkan Rasio Ruang Terbuka Hijau Kawasan Perkotaan Untuk Menwujudkan Kota Jambi Bernas 2013” yang kesemuanya diimplementasikan atau dituangkan dalam dokumen yang bernama program kerja atau Rencana Strategis. Baik tidaknya kinerja pegawai pada khususnya dan kinerja organisasi pada umumnya tentu dapat tercermin dari seberapa jauh target program kerja tersebut dapat direalisasikan.

Menurut laporan Akuntabilitas Kinerja Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi tahun 2009 menunjukkan tingkat keberhasilannya, yaitu telah berhasil memenuhi kegiatan dengan pencapaian kinerja masing-masing program/kegiatan yang direncanakan berdasarkan tingkat penyerapan anggaran yang ada pada Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi Tahun 2009.

Baiknya kinerja Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi secara umum berkaitan dengan faktor yang bersumber dari individu pegawai yang ada dalam organisasi. Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa diantara aspek penting yang berhubungan dengan kinerja pegawai, tanpa mengabaikan arti pentingnya aspek-aspek yang lainnya adalah aspek yang berkaitan dengan disiplin kerja dan kemampuan kerja.

Secara teori bahwa disiplin kerja menurut Burhanudin (2005) menyatakan bahwa “Disiplin seorang pegawai secara umum akan tampak dalam penampilan sikap dan perilaku lahiriah seseorang, seperti ketaatan terhadap jam kerja”.

Dari aspek disiplin pegawai Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi tercermin melalui daftar absensi, ternyata dari absensi yang dikumpulkan diperoleh informasi bahwa secara keseluruhan pegawai memperlihatkan kedisiplinan yang cukup tinggi.

Dari aspek kemampuan kerja dapat ditunjang dari aspek pendidikan dan pelatihan, Jika dilihat dari tingkat pendidikan akhir pegawai Dinas Pertanian Kota Jambi menunjukkan bahwa ternyata dari 116 pegawai Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi ini memiliki tingkat pendidikan yang cukup baik yaitu sebanyak 4 orang berpendidikan Sarjana strata dua (S2) atau (3,44 %), 55 orang atau (47,41%) berpendidikan Sarjana strata satu (S1), 2 orang atau (1,72 %) berpendidikan Diploma 3, 45 orang atau (38,8 %) berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), dan meskipun ada pegawai yang berpendidikan SLTP, namun jika dilihat dari jumlahnya hanya mencapai 10 orang atau (8,62 %)

berpendidikan SLTP. Keadaan ini tentunya memberikan gambaran bahwa jika ditinjau dari tingkat pendidikan pegawai dianggap baik, disamping itu Pimpinan Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi juga tetap memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi – instansi terkait baik didalam maupun diluar lingkungan Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi.

1.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan di atas adapun rumusan penelitian yang menjadi fokus pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Menjelaskan gambaran disiplin kerja dan kemampuan kerja serta kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi?
2. Apakah secara parsial disiplin kerja dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi ?
3. Apakah secara simultan disiplin dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi ?

Penelitian ini bertujuan untuk :

II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Kinerja

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Menurut Sedarmayanti (2001:50) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.

Menurut Stolovitch and Keeps (1992) mengemukakan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Casio (1992) mengemukakan Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan. Menurut Donnelly, et al. (1994) mengemukakan kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Berkaitan dengan pendapat diatas, menurut Gomes (2003) mengatakan bahwa kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Sementara menurut Martoyo, S (1996) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Simamora (1995) menyatakan “Kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas. Pendapat lain dikemukakan menurut Nawawi (1997)

mendefinisikan kinerja sebagai hasil dan pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material dalam suatu tenggang waktu tertentu. Pandangan lain Menurut Veizal Rivai (2005) mengemukakan kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Berdasarkan dari beberapa pendapat diatas, maka peneliti mendefinisikan kinerja dari hasil kerja yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja. Hal ini senada dengan pendapat Mangkunegara (2000) menyatakan pengertian prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, menurut Bacal (1999) membedakan Kinerja menjadi lima dimensi utama, yaitu Kuantitas, Kualitas, Kerjasama, Ketepatan dan Kreativitas. Sedangkan Milkovich dan Boundreau (1991) membedakan kriteria kinerja dari segi perilaku dan hasil. Ukuran perilaku meliputi: pelaksanaan tugas, mematuhi Instruksi, melaporkan masalah, memelihara peralatan, memelihara dokumen atau catatan, mengikuti aturan, hadir secara regular, menyampaikan saran.

Berdasarkan pendapat diatas tentang penilaian kinerja, maka dalam penelitian ini peneliti mengukur kinerja pegawai melalui lima dimensi dari pendapat Bacal (1999:87), menyatakan lima dimensi mengukur kinerja yaitu : Kuantitas, Kualitas, Kerjasama, Ketepatan dan Kreativitas.

2.2. Disiplin

Menurut Moekijad (1995) menyatakan disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar- standar organisasional. Secara etimologis, kata disiplin berasal dari kata Latin "*disciplina*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Sedangkan menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003) menyatakan disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran disini merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2003) menyatakan "Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Menurut Heidjrachman dan Husnan, (2002) menyatakan bahwa "Disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Menurut Davis (2004) menyatakan disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku

pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik, sehingga "Disiplin diartikan sebagai kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi".

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan yang dimiliki pegawai atas peraturan yang berlaku. hal ini senada yang didefenisikan menurut Hasibuan (2003:193-194) menyatakan Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Nitisemito (1982) menyatakan suatu disiplin penting bagi organisasi sebab dengan adanya kedisiplinan akan dapat ditaati oleh sebgaaian besar para karyawan dengan demikian adanya disiplin tersebut diharapkan pekerjaan akan dilakukan secara efektif". Bila mana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003) secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain :

1. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Alfred R. Lateiner dalam Imam Soejono (1983) umumnya disiplin kerja karyawan dapat diukur dari :

1. Para pegawai datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur. Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.
2. Berpakaian rapi di tempat kerja. Berpakaian rapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.
3. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati. Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.
4. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi.

Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap organisasi.

5. Memiliki tanggung jawab.

Tanggung jawab sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan adanya tanggung jawab terhadap tugasnya maka menunjukkan disiplin kerja karyawan tinggi.

Menurut Sinungan (1995), menyatakan untuk dapat mengetahui seseorang disiplin atau tidak dalam bekerja adalah :

- 1) Kepatuhan karyawan terhadap tata tertib yang berlaku termasuk tepat waktu dan tanggung jawab pada pekerjaan.
- 2) Bekerja sesuai prosedur yang ada
- 3) Memelihara perlengkapan kerja dengan baik

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dalam hal ini peneliti mengukur disiplin pegawai menggunakan pendapat dari guntur, yaitu mengukur disiplin melalui aspek :

1. Disiplin terhadap waktu
2. Disiplin terhadap target
3. Disiplin terhadap kualitas
4. Disiplin terhadap prioritas kerja
5. Disiplin terhadap prosedur

2.3. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja telah banyak didefinisikan beberapa ahli terutama dalam hubungannya dengan ratio dari elemen-elemen tentang produksi. Menurut Brian E. Becker dalam The HR Scorecard (2001) memberikan pemahaman, bahwasannya kemampuan merujuk pada pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kecakapan (*abilities*), atau karakter kepribadian (*personality characteristics*) yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Menurut Robbins (2001) menyatakan "kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut Cahyono (1996) menyatakan bahwa kemampuan seseorang untuk dapat berprestasi baik dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya". Pandangan lain yang didukung menurut Thoha (1993) menyatakan kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur-unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman".

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan diatas maka kemampuan dapat didefinisikan suatu kapasitas yang dimiliki seseorang sebagai modal untuk bekerja, hal ini senada dengan pendapat menurut Robbins (2001: 51-52) menyatakan "Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan".

Masih dalam kaitannya dengan kemampuan, menurut Thoha (1993:154) menyatakan "Kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur-unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan". Hal itu didukung oleh pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa "Kemampuan (*ability*) sama dengan pengetahuan dan keterampilan (*knowledge dan skill*)".

Menurut Susilo Martoyo (1994) menyatakan "Pendidikan adalah proses pengembangan sumber daya manusia". Menurut Wursanto (1989) pengertian Pelatihan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kepegawaian dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian dan mental para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya". Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah proses memberi bantuan kepada pegawai agar memiliki efektivitas dalam pekerjaannya yang sekarang maupun di kemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya

Adapun tujuan pendidikan dan pelatihan menurut Henry Simamora dalam Ambar T. Sulistiyani & Rosidah (2003) yaitu : 1) Memperbaiki kinerja. 2) Memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi. 3) Membantu memecahkan persoalan operasional. 4) Mengorientasikan pegawai terhadap organisasi 5) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi. 6) Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut R. Palan (2007) mendefinisikan kemampuan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Di sini kemampuan merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Karakteristik tersebut adalah:

- a. *Pengetahuan*. Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, seperti pengetahuan seorang guide dalam menjelaskan sebuah pertunjukan seni tradisional.
- b. *Keterampilan*. Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- c. *Konsep diri dan nilai-nilai*. Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang.
- d. *Karakteristik pribadi*. Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Termasuk hal ini juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- e. *Motif*. Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Berdasarkan uraian pendapat diatas maka kemampuan kerja yang dimaksud adalah kemampuan para pegawai itu sendiri khususnya untuk mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajibannya, dalam penelitian ini kemampuan dapat diukur melalui pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2000) yang menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) sama dengan pengetahuan dan keterampilan (*knowledge dan skill*). Kinerja organisasi pemerintahan dikatakan efektif apabila dapat menunjukkan bahwa kinerja individu dapat memberikan kontribusi positif pada organisasi. Sebagaimana yang dimaksudkan menurut pendapat Mangkunegara (2000) pengertian prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sehubungan dengan hal tersebut maka kinerja individu terlebih dahulu harus ditingkatkan. Pada prinsipnya ada beberapa aspek yang harus dipenuhi jika seorang pegawai ingin dapat menyelesaikan pekerjaannya secara baik dan benar sehingga sesuai dengan yang diharapkan organisasi. diantara aspek tersebut adalah aspek yang berhubungan dengan sikap atau tingkah laku pegawai yang secara spesifik diartikan sebagai disiplin pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Bila pegawai bekerja dengan disiplin, maka setiap pegawai akan senantiasa memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini tentunya akan mendorong pekerjaan pegawai dikerjakan secara sungguh-sungguh sehingga nanti akan dapat mendorong peningkatan kinerja individu.

Disamping disiplin, kemampuan kerja pegawai juga sangat menentukan hasil kerja seorang pegawai untuk mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins (2001) menyatakan kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Sementara kinerja dapat didefinisikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Melalui kemampuan kerja yang ada pada diri seorang pegawai, baik kemampuan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan maka pegawai yang bersangkutan akan dapat mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilannya untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan kualitas dan kuantitas sesuai dengan yang diharapkan. Beranjak dari penjelasan mengenai hubungan antara variabel Disiplin kerja dan Kemampuan Kerja dengan Kinerja diatas, maka secara skematik dapat distrukturkan dalam kerangka konseptual penelitian yang menjelaskan mata rantai hubungan antara Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja dengan Kinerja pegawai sebagai berikut :

Berdasarkan Deskripsi teori dan kerangka berfikir yang telah dikemukakan di atas, dapatlah dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga disiplin kerja berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi.
2. Diduga kemampuan kerja berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi.
3. Diduga disiplin kerja dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi

III. METODE PENELITIAN

1.1 Bentuk Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian survey. Penelitian survey ini dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan yang terajadi diantara variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini diantaranya adalah variabel kinerja, variabel disiplin kerja dan variabel kemampuan. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independent adalah variabel disiplin kerja dan variabel kemampuan kerja,

sedangkan yang menjadi variabel dependennya adalah variabel kinerja pegawai Kantor Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai di SKPD Dinas Pertanian, Peternakan dan Kehutanan yang jumlahnya 116 orang. Dengan pendekatan penentuan sampel proporsional, dengan N 116 orang dapat ditentukan sampel (n) sebanyak 53 unit.

Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan pendekatan analisa deskriptif dan dari pendekatan analisa statistik. Pendekatan analisa deskriptif dimaksudkan untuk menguraikan atau mendeskripsikan data hasil penelitian tanpa melakukan pengujian. Beberapa teknik yang digunakan untuk mendeskripsikan data hasil penelitian adalah dengan teknik penghitungan Mean, Modus dan standar deviasi. Dalam analisis deskriptif ini peneliti menggunakan perangkat lunak (software SPSS versi 15). Sementara itu Analisis statistik dimaksudkan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel disiplin dan kemampuan kerja dengan kinerja pegawai Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan kota Jambi. Dalam hal ini, teknik statistik yang digunakan adalah teknik Regresi Linier Berganda.

Uji Hipotesis

a. Uji F

Uji secara simultan atau uji serentak ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara simultan (bersama-sama) koefisien regresi variabel independen mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel Dependen. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$. Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja pegawai. H_1 : salah satu dari $b_i \neq 0$.

b. Uji t

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui sumbangan masing-masing variabel bebas (independen) secara parsial terhadap variabel tidak bebas (Dependen). Menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel Independen apakah mempunyai pengaruh bermakna atau tidak terhadap variabel Dependen. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

Berkaitan dengan tujuan penelitian tentang kinerja karyawan, kinerja diukur melalui 5 dimensi yaitu : *kualitas, kuantitas, kerjasama, ketepatan dan kreativitas*. Dari hasil penelitian terhadap kinerja pegawai melalui beberapa pernyataan yang diajukan menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Pertanian

Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi tergolong sangat tinggi. Dari pengeolahan data primer diketahui responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju sebanyak 93,2%.

Hasil perhitungan statistik rata-rata menunjukkan bahwa skor untuk hampir semua indikator variabel kinerja bergerak dari angka 4,0566 hingga 4,7170. Hasil-hasil ini didukung pula oleh statistik modus yang memperlihatkan bahwa kebanyakan atasan menilai tinggi dengan skor 4 sampai sangat tinggi dengan skor 5 terhadap kinerja yang dimiliki oleh para pegawai didalam unit kerja mereka. Adapun kinerja yang direspon lebih tinggi dari yang lainnya adalah yang berkaitan dengan kerjasama dengan atasan (K6) dan kemampuan pegawai untuk menjalin kerjasama dengan pegawai lainnya baik dalam satu unit kerja maupun dengan unit kerja yang lainnya (K5). Dengan skor rata-ratanya adalah 4,7170 untuk K6 dan 4,6604 untuk K5. Meskipun demikian, dari beberapa pernyataan yang diajukan tentang variable kinerja, Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi tergolong sangat tinggi ternyata ada pernyataan yang direspon dengan nilai rata-rata relative lebih rendah dari pernyataan yang lainnya yaitu pernyataan tentang kesanggupan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan di luar pekerjaan rutin(K4) dengan skor 4,0566. Kondisi ini memberikan bukti bahwa selama ini walaupun ada pegawai yang memiliki kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaan rutin, tapi secara keseluruhan kemampuan tersebut masih lebih rendah jika dibandingkan dengan aspek lain yang masuk kedalam penilaian kinerja disini, oleh karena itu hal ini perlu untuk ditingkatkan untuk masa yang akan datang

- Disiplin Kerja

Disiplin kerja dalam penelitian ini dikur melalui 5 dimensi yaitu : *disiplin terhadap waktu, disiplin terhadap target, disiplin terhadap kualitas, disiplin terhadap prioritas kerja, dan disiplin terhadap prosedur* dengan melibatkan 9 pernyataan yang diajukan kepada atasan masing-masing responden. Dari hasil penelitian terhadap disiplin pegawai melalui beberapa pernyataan yang diajukan menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai. Jika dilihat dari jumlahnya, diperoleh bahwa sekitar 92,45% mengatakan setuju (S) dan sangat setuju (SS) jika dikatakan bahwa kinerja pegawai kantor Dinas Pertanian, Peternakan, Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi tersebut sangat tinggi.

Disiplin kerja tergambar bahwa skor untuk hampir semua indikator variabel kinerja bergerak dari angka 3,8113 hingga 4,4717. Dan secara keseluruhan nilai rata-rata tanggapan responden terhadap 9 pernyataan yang diajukan adalah sebesar 4,2935. Jika kesemua respon responden tersebut dibandingkan dengan nilai rata-rata ini terlihat bahwa dari 9 item pernyataan yang diajukan ternyata 7 pernyataan diantaranya mempunyai angka penilaian diatas angka rata-rata tersebut. Diantara ke tujuh pernyataan tersebut meliputi pernyataan tentang Tepat waktu dalam memberikan laporan (Dis11), Tidak menunda pekerjaan (Dis13), menggunakan peralatan kantor dengan baik (Dis14), peduli terhadap tugas (Dis15), fokus menjalankan tugas (Dis16), bekerja sesuai petunjuk (Dis17) dan Memathui peraturan kerja (Dis18). Meskipun demikian, dari beberapa pernyataan yang diajukan tentang variable kinerja, ternyata ada pernyataan yang direspon dengan nilai rata-rata relative lebih rendah dari nilai rata-rata openilaian

yang ada yaitu pernyataan tentang ketepatan waktu datang dan pulang kantor (Dis10) dengan skor 3,8113 dan Kedisiplinan dalam mencapai target (Dis12).

- Kemampuan Kerja

Dalam penelitian ini kemampuan kerja dikur melalui 2 dimensi yaitu : Pengetahuan dan keterampilan dengan melibatkan 8 pernyataan yang diajukan kepada masing-masing responden. Dari hasil penelitian terhadap kemampuan kerja pegawai melalui beberapa pernyataan yang diajukan menunjukkan bahwa kemampuan kerja pegawai Jika respon terhadap angka 4 dan angka 5 tersebut dilihat dari jumlahnya, hampir sekitar 405 atau sekitar 95,51% jawaban, sedangkan yang merespon angka 3 (kurang setuju) hanya sekitar 19 jawaban atau sekitar 4,49% dari keseluruhan jawaban yang ada yang berarti bahwa penilaian terhadap disiplin kerja pegawai dapat dikatakan sangat tinggi. Sangat tingginya kemampuan kerja pegawai Dinas Pertanian, Peternakan, Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi ini dapat dilihat dari banyaknya respon yang mengatakan setuju (S) dan sangat setuju (SS) terhadap beberapa pernyataan yang diajukan untuk setiap dimensi kinerja tersebut. Jika dilihat dari jumlahnya, diperoleh bahwa sekitar 405 jawaban atau sekitar 95,51% mengatakan setuju (S) dan sangat setuju (SS) jika dikatakan bahwa kemampuan kerja pegawai Dinas Pertanian, Peternakan, Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi tersebut sangat tinggi.

Sama halnya dengan kinerja dan disiplin kerja, bahwa untuk menggambarkan kemampuan kerja pegawai Dinas Pertanian, Peternakan, Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi juga dilakukan dengan melihat pada nilai-nilai statistik yang diperoleh melalui penggunaan perangkat komputer jenis SPSS diantaranya melalui nilai rata-rata, Modus dan standar deviasi dari setiap skor tanggapan yang diberikan oleh responden. Hasil perhitungan statistik rata-rata menunjukkan bahwa skor untuk hampir semua indikator variabel kemampuan kerja bergerak dari angka 4,0943 hingga 4,7358. Hasil-hasil ini didukung pula oleh statistik modus yang memperlihatkan bahwa kebanyakan atasan menilai dengan angka 4 (tinggi) sampai dengan angka 5 (sangat tinggi) terhadap kemampuan kerja yang dimiliki oleh para pegawai. Adapun kemampuan kerja yang direspon sangat tinggi oleh para pegawai berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dengan pegawai lainnya dalam unit kerja mereka. Hasil perhitungan statistik deskriptif, terutama melalui jenis rata-rata terhadap ke 2 (dua) dimensi dan 8 (delapan) pernyataan dari variabel kemampuan kerja pegawai ditemukan angka rata-rata sebesar 4,4858 dan cenderung kearah yang positif jika dilihat dari pemusatan data. Selanjutnya, dari kedelapan item pernyataan kemampuan kerja pegawai yang diajukan, 5 (lima) diantaranya memiliki nilai diatas rata-rata yaitu : mampu memberikan solusi (KMP21), mampu mandiri (KMP22), mampu berkomunikasi dengan pegawai (KMP24) Selalu dilibatkan dalam berbagai kegiatan (KMP25) dan mudah dalam mengerjakan pekerjaan (KMP26). Disamping itu, untuk pernyataan yang penilaiannya dibawah rata-rata yang memiliki nilai relative lebih rendah dari yang lainnya adalah pada pernyataan yang menyangkut tentang kemampuan untuk mengoperasikan fasilitas yang ada (KMP23), Kemampuan menyerap informasi terbaru (KMP20) dan kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang sulit (KMP19). Rendahnya penilaian terhadap ke dua ketiga aspek tersebut perlu untuk

ditingkatkan dengan suatu harapan bahwa kedepannya nanti kinerja pegawai dapat ditingkatkan dan pada gilirannya akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

- Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja

Hipotesis I yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menemukan koefisien regresi 0,404 dalam ukuran Unstandardized dengan standar error sebesar 0,156 dan nilai statistik t sebesar 3,866 dan angka signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,01. Hasil analisis statistik menyatakan bahwa hipotesis I yang menyatakan adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah mendapat dukungan dari data penelitian. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja dari para pegawai mampu untuk meningkatkan kinerja para pegawai mereka. Jadi kedisiplinan pegawai selama ini dianggap memiliki akibat positif terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

- Pengaruh Kemampuan Kerja

Hipotesis II yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menemukan koefisien regresi 0,623 dalam ukuran Unstandardized dengan standar error sebesar 0,139 dan nilai statistik t sebesar 4,482 dan angka signifikansi sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,01. Hasil analisis statistik menyatakan bahwa hipotesis II yang menyatakan adanya pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai adalah mendapat dukungan dari data penelitian. Hal ini berarti bahwa kemampuan kerja dari para pegawai mampu untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Jadi kemampuan pegawai selama ini dianggap memiliki akibat positif terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

- Pengaruh Simultan

Hipotesis III dari penelitian ini menyatakan bahwa disiplin kerja dan kemampuan kerja secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Peternakan Perikanan dan Kehutanan Kota Jambi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh simultan kedua variabel tersebut. Dengan kata lain, disiplin tinggi yang diterapkan oleh para pegawai ditambah lagi dengan kemampuan tinggi yang dimiliki oleh para pegawai mampu memberikan kontribusi penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel ini merupakan diantara variabel yang relevan bila dikaitkan dengan usaha-usaha manajemen untuk memperbaiki kinerja para pegawai. Sebagaimana pembuktian secara statistik dari pernyataan tersebut ditunjukkan oleh besarnya angka koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 0,579 yang berarti 57,9% kontribusi variabel disiplin kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan 42,1% lagi ditentukan oleh variabel-variabel lain yang kebetulan tidak dimasukkan ke dalam model penelitian

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Hasil analisis statistik rata-rata menunjukkan bahwa secara umum kontribusi pegawai dalam bentuk keprilakuan dan hasil-hasil yang disumbangkan bagi organisasi adalah sudah baik. Beberapa aspek kinerja pegawai yang penilaiannya lebih tinggi adalah seperti dalam hal hubungan kerja dalam unit kerja dan unit lainnya serta hubungan pegawai dengan atasan. Namun demikian masih dijumpai beberapa aktivitas kerja yang penilaiannya lebih rendah adalah seperti dalam hal bekerja diluar pekerjaan rutin.
2. Kedisiplinan yang diterapkan oleh pegawai berupa aspek disiplin terhadap waktu, disiplin terhadap target, disiplin terhadap kualitas, disiplin terhadap prioritas kerja serta disiplin terhadap prosedur kerja tergolong tinggi. Beberapa aktivitas kedisiplinan yang dinilai lebih tinggi adalah disiplin terhadap kualitas kerja yaitu pegawai selalu menggunakan peralatan kantor dengan baik guna menghasilkan pekerjaan yang sempurna serta disiplin terhadap prioritas kerja terutama yang berkaitan dengan kepedulian pegawai terhadap tugas yang diberikan. Sebaliknya masih terdapat beberapa aspek kedisiplinan yang kualitasnya masih rendah yaitu disiplin waktu terutama yang berkaitan dengan waktu datang dan pulang kantor serta disiplin target yaitu yang berkaitan dengan pencapaian target dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Temuan penelitian mengenai kemampuan pegawai menunjukkan bahwa para pegawai menunjukkan kemampuan yang tinggi dalam mengerjakan pekerjaannya di dalam organisasi. Kemampuan yang sangat tinggi yang ditunjukkan oleh pegawai terutama yang berkaitan dengan hal kemampuan pegawai untuk berkomunikasi dengan pegawai yang lainnya dalam unit kerja yang ada serta kemampuan pegawai mengerjakan pekerjaan dengan mudah. Namun demikian masih terdapat beberapa kemampuan pegawai yang masih belum optimal terutama yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengoperasikan fasilitas pendukung yang ada seperti komputer.

5.2. Saran

1. Perlu diperhatikan kembali beberapa variabel penelitian lain yang berpengaruh pada kinerja pegawai yang berkaitan dengan sistim keorganisasian seperti praktek manajemen sumberdaya manusia, budaya organisasi, desain pekerjaan maupun kepemimpinan. Atau juga dapat dikaji beberapa variabel lainnya yang ada pada level individu pegawai seperti persepsi peran, motivasi, usaha kerja yang merupakan variabel-variabel pokok yang banyak dijumpai dalam literatur perilaku keorganisasian.
2. Dari aspek Disiplin kerja pegawai masih terlihat adanya aktivitas yang masih belum optimal yaitu berkaitan dengan kedisiplinan waktu datang dan pulang kantor masih terdapat kelemahan. Hal ini

bagaimanapun harus menjadi perhatian pimpinan dan menjadi alat motivasi sehingga didapat peningkatan kinerja yang lebih baik.

3. Berkaitan dengan kemampuan (kompetensi) pegawai membutuhkan perkuatan sesuai dengan status mereka sebagai pegawai negeri. Dalam kaitan ini diharapkan bahwa pelatihan dimaksudkan tidak hanya dimaksudkan untuk peningkatan kompetensi, akan tetapi bermuara kepada peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfred, R. Lateiner. 1983. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Terjemahan Imam Soedjono. Jakarta : Aksara Baru.
- Bacal, Robert. 1999. *Performnace Management*. Alih Bahasa, Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Becker, Brian E., Mark A., Huselid & Dave.Ulrich. 2001. *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance* . Boston. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Burhanudin A, Tayibnapi. 2005. *Administrasi kepegawaian : Suatu Tinjauan Analitik*. Edisi pertama. Jakarta : Penerbit PT Padnya Paramita.
- Casio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editors.
- Cahyono. 1996. *Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit IPWI.
- Davis, Keith,dan Newstorm. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga.
- Donnelly, James H., Gibson, James L., and Ivancevich, John. 1994. *Fundamental of Management*. Texas : Business Publication.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hasibuan, Melayu, SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Harsey, R, Leo J, and Maynard. 1993. *Human Resources Management*,. New Jersey. : Prentice Hall, Inc.
- Heidjrachman, R dan Husnan Suad. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta : BPFE.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Balai Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Milkovich, George T and Boundreau John (1991). *Human Resources Management*. 6th edition. U.S.A : Richard D. Irwin.
- Moekijat. 1995. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung : Mandar Maju.
- Nawawi Hadari, 1997. *Menejemen Sumberdaya manusia Untuk Bisnis Yang kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. 1982. *Manajemen Personalialia*. Jakarta : Ghalia

- Palan. R. 2007. *Competence Managament-A Practicionser's Guide (Competency Managament, Teknik mengimplementasikan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk meningkatkan Daya Saing Organisasi)* Penerjemah : Octa Melia Jalal. Jakarta : PPM.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Riduan. 2007. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Robins, Stephen P. 2001. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : Arcan.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja, Bandung :* Mandar Maju.
- Simamora, H. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : STIE YPKN.
- Sinungan, M. 1995. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2003. *Manajemen tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J., 1992, *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco: Jersey-Bass Publisher.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Thoha, Miftah,1993. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.
- Wursanto. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta : Kanisius.