



Penilaian Produktivitas Kerja Pegawai

H. Muh. Hizbul Muflihin *)

* Penulis adalah Magister Pendidikan (M.Pd.), dosen tetap di Jurusan Pendidikan (Tarbiyah) STAIN Purwokerto.

Abstract: it's an obligatory to measure individual performance at an organization. From that we will know whether task is conducted by individual, and whether result work productivity. This work productivity measuring is an effort to ensure employee or personal have do their task with certain standards. This evaluation result can be used as basis for reward or punishment. There are several methods to value employee performance, namely Checklist method and Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS). Checklist method have simplicity on application, but prone to evaluator bias. Whereas BARS method is more adequate, because based on employee active participation, but not every performance domain can be valued with this method. **Keywords:** *Evaluation, productivity, Checklist, BARS.*

Pendahuluan

Pegawai adalah orang yang telah diberi amanat dan tanggung jawab oleh lembaga atau manajer dalam pelaksanaan tugas-tugas rutin sebagaimana yang telah ditetapkan dalam job deskripsi masing-masing. Secara institusional semua pimpinan lembaga pendidikan berharap semua pegawai dapat melaksanakan tugas utamanya dengan baik. Jika para pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kemudian pihak manajemen tidak memiliki perhatian atas kinerjanya, apalagi melaksanakan evaluasi kinerja atau produktivitas kerja, maka sudah barang tentu tidak akan dapat diketahui apakah memang faktanya mereka telah melaksanakan tugas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

Akibat tidak adanya evaluasi produktivitas kerja ini, maka bisa jadi akan menimbulkan kondisi atau iklim kerja yang tidak baik (yang cenderung akan merugikan lembaga pendidikan), misalnya malas dan atau semaunya dalam bekerja. Di sinilah arti pentingnya pihak manajemen memikirkan keberlangsungan proses dinamika organisasi/lembaga dengan cara melaksanakan evaluasi produktivitas kerja pegawai.

Produktivitas Kerja

Produktivitas berasal dari kata dasar produk yang berarti hasil. Sedang produksi adalah sesuatu hasil yang telah dikeluarkan/dihasilkan oleh suatu lembaga atau pabrik, baik melalui kerja mesin, manusia atau gabungan antara kerja yang dilakukan oleh manusia dengan mesin. Produktivitas menurut Arif Suyoko¹ (1996 : 3) mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya. Manusia yang produktif mempunyai sikap mental dan cara pandang yang selalu berorientasi pada kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan kehidupan hari esok tentunya harus lebih baik dari kehidupan hari ini. Pandangan seperti ini memberi



arti dan spirit yang cukup mendalam dan memungkinkan setiap orang yang memahaminya memandang kerja, baik secara individu maupun berkelompok dalam suatu organisasi sebagai suatu keutamaan.

Taliziduhu Ndraha² menyatakan bahwa Produk adalah hasil (*output, a thing produced*), *production* adalah kegiatan atau proses memproduksi sesuatu (*the act of producing*), *producer* adalah orang atau badan yang memproduksi sesuatu, dan *productive* adalah kata sifat yang diberikan pada suatu yang mempunyai kekuatan atau kemampuan untuk memproduksi sesuatu.

Menurut Formulasi National Productivity Board (NBP) Singapore dikatakan bahwa produktivitas adalah sikap mental (*attitude of mind*) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.

Sedangkan menurut pendapat Sondang P. Siagian sebagaimana dikutip Panji Anoraga dan Sri Suyati,³ produktivitas adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah suatu kondisi yang dihasilkan atau usaha yang telah ditunjukkan/dikerjakan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dengan kondisi hasil yang lebih meningkatkan dan baik sebagai akibat cara kerja yang profesional dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia.

Kita akui atau tidak bahwa sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, manusia adalah motor penggerak terhadap pemanfaatan segala sarana dan prasarana yang disediakan sebagai pendukung kerja yang produktif. Secara umum dapat dikatakan bahwa produktivitas yang tinggi pada hakikatnya merupakan pendayagunaan sumber daya secara tepat, efisien, dan berdaya guna. Di sinilah arti pentingnya organisasi/lembaga untuk selalu memperhatikan dan mempertimbangkan bagaimana cara kerja para guru atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Produktivitas kerja tidak semata-mata ditujukan untuk menghasilkan keluaran yang sebanyak-banyaknya, tetapi juga harus memperhatikan kualitas keluaran tersebut. Hanya saja perlu dipahami pula bahwa produktivitas kerja tidak selalu berjalan serasi dengan kualitas. Sebagai contoh produktivitas perguruan tinggi dan kualitas lulusannya.⁴

Mengingat produktivitas menyangkut sikap mental dan tindakan nyata, maka untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, perlu ditanamkan sikap dan kemauan untuk memperbaiki dan meningkatkan cara-cara kerja dari waktu ke waktu. Dengan cara memberi dorongan dan motivasi ini diharapkan nantinya pegawai akan memiliki sikap positif berupa bekerja secara dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka pada ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Hal ini merupakan tantangan sekaligus tanggung jawab bagi manajemen untuk meningkatkan produktivitas individual yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi.



Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Dapat dikatakan di sini bahwa semua orang atau pimpinan suatu lembaga/organisasi berharap aktivitas yang dilakukan dapat membuahkan hasil yang baik, maksimal dan melebihi atau beraneka ragam hasil dapat diraih atau dihasilkan dalam kurun waktu tertentu. Dengan adanya kondisi yang produktif menjadikan hidup seseorang menjadi lebih dinamis, tenang, dan senantiasa dalam keadaan yang menyenangkan. Betapa tidak dengan produktivitas tinggi seseorang, ia akan mendapatkan kondisi berupa ketercukupan apa yang menjadi kebutuhannya. Selain itu, bagi pimpinan organisasi/lembaga dengan adanya kondisi kerja para pegawai/karyawan yang senantiasa produktif, maka akan membawa keuntungan yang lebih dan dapat menjadikan tetap dinamis organisasi/lembaga yang dipimpinnya.

Nanang Fatah⁵ menyatakan bahwa hakikat bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan, yang dipandang sebagai penggerak atau motivasi tertentu, kebutuhan dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku. Adapun tujuan berfungsi menggerakkan perilaku proses motivasi sebagian besar diarahkan untuk memenuhi dan mencapai tujuan. Statemen ini secara tersirat memberi makna bahwa seseorang bekerja sudah barang tentu bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dirinya. Ke mana arah yang dituju dalam bekerja? Yang jelas sebagaimana tujuan yang telah ditetapkan atau cita-cita yang diidam-idamkan. Dengan demikian, tujuanlah yang menjadikan seseorang itu, apakah akan bekerja secara serius dan sungguh-sungguh ataukah tidak.

Sampai sejauhmana seseorang bersemangat dalam bekerja, selain dipandu oleh tujuan yang telah diharapkan terwujud, juga ada kaitannya dengan tingkat motivasi seseorang dalam bekerja. Sedangkan motivasi seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh jenis dan tingkatan kebutuhan seseorang. Masalah tujuan atau cita-cita/harapan dan motivasi ini menurut Abraham Maslow senantiasa akan ada hubungannya dengan tingkat kebutuhan seseorang. Artinya jenis kebutuhan apa yang diharapkan oleh seseorang itu, akan sangat mempengaruhi jenis motivasi seseorang dalam bekerja.

Adapun jenis tingkat kebutuhan manusia itu sebagai berikut.

Kebutuhan Estetis
Kebutuhan Pengetahuan
Kebutuhan Mengaktualisasi Diri



Kebutuhan akan Penghargaan
Kebutuhan Sosial (Perasaan Dicintai/Diakui)
Kebutuhan akan Keamanan & Kenyamanan
Kebutuhan Fisiologis

Gambar 1. Hirarkhi kebutuhan manusia⁶

Mencermati gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis kebutuhan manusia itu bertingkat. Setiap individu akan dapat mencapai atau memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkatan yang paling atas, sudah barang tentu jika jenis kebutuhan yang paling bawah telah terpenuhi. Selain itu, dapat pula dikatakan bahwa tinggi rendahnya motivasi seseorang dalam bekerja ditentukan pula oleh tingkat kebutuhan orang tersebut.

Motivasi ini merupakan kebutuhan internal yang harus dipuaskan oleh ekspresi eksternal. Misalnya setiap karyawan memiliki dinamika kerja (faktor internal) untuk mencapai tujuan, namun dinamika itu harus ditanggapi atau diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinan. Anggota yang mempunyai motivasi kerja tinggi, pada gilirannya akan mendorong munculnya semangat kerja.⁷

Selain masalah motivasi, untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi, seorang pegawai haruslah memiliki etos kerja yang tinggi pula. Dalam kaitan ini ada faktor lain yang juga turut mempengaruhi tingkat produktivitas kerja seseorang, yaitu:

1. Pekerjaan yang menarik
2. Upah/gaji yang baik
3. Penghayatan atas maksud dan makna bekerja
4. Lingkungan atau suasana kerja yang baik
5. Kesetiaan pimpinan pada yang bekerja.⁸

Perlu kiranya dipahami bahwa yang menjadikan produktif atau tidaknya seseorang dalam bekerja, ternyata bukan multak ditentukan atau dipengaruhi oleh tinggi atau banyak sedikitnya gaji atau upah yang diterima. Sebab gaji banyak yang diterima seseorang, tetapi bekerja dalam situasi atau iklim yang tidak harmonis, tidak kondusif atau tidak mutual simbiosis, maka bagaimanapun akan menjadikan seseorang tidak akan bersemangat dalam bekerja. Dengan sendirinya kemungkinan mereka akan bekerja seandainya (tidak produktif).

Penghayatan dan makna bekerja bagaimanapun juga turut memberi kontribusi terhadap produktif atau tidaknya seseorang dalam bekerja. Dalam hal ini ada 4 hal yang turut memberi warna terhadap semangat tidaknya seseorang dalam bekerja:

1. Niat atau motivasi yang lurus dan ikhlas
2. Kesungguhan dan ketekunan dalam melakukan pekerjaan
3. Adanya keyakinan bahwa balasan dari pekerjaan bukan hanya dari manusia semata, tetapi juga dari Allah SWT



4. Setiap pekerjaan yang bersifat kolektif, harus dikerjakan dengan bermusyawarah, nasihat dan tolong-menolong dalam *amar ma'ruf nahi munkar*.

Bahkan, Allah SWT pun telah menegaskan dan berjanji dalam firman-Nya, bahwa orang yang mau berbuat dan bekerja dengan sungguh-sungguh akan diberi jaminan kehidupan (dipenuhi hidupnya) di dunia lebih baik, sebagaimana dinyatakan dalam surat an-Nahl : 97)

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik¹⁸⁹⁾ dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”⁹⁾

Produktivitas kerja seseorang selain dipengaruhi hal-hal di atas, juga besar sekali pengaruhnya hal-hal yang datang dari dalam dan dari luar individu. Faktor-faktor dari dalam diri antara lain kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kemampuan dan minat, motivasi, kesehatan, kebutuhan psikologis, sikap, dan cita-cita serta tujuan dalam bekerja. Sedangkan faktor-faktor dari luar diri antara lain lingkungan keluarga, lingkungan tempat kerja, rasa aman dalam pekerjaan, kesempatan untuk mendapatkan kemajuan, rekan kerja, hubungan dengan pimpinan dan tingkat kesejahteraan.

Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap unjuk kerja atau produktivitas kerja pegawai pada hakikatnya merupakan sebuah sistem yang bersifat formal dan periodik. Hal ini mengingat pentingnya evaluasi itu sendiri, secara umum untuk mengetahui apakah semua rencana yang telah ditetapkan telah menghasilkan *output* sebagaimana yang ditetapkan atau tidak. Sedangkan untuk mengetahui kondisi dan tingkat keberhasilan kerja seseorang diperlukan adanya penilaian atau evaluasi. Ivancevich sebagaimana dinyatakan Surya Darma¹⁰ menegaskan bahwa evaluasi kinerja bertujuan:

1. Pengembangan
2. Pemberian Reward
3. Pemberian Motivasi
4. Perencanaan SDM
5. Pemberian Kompensasi
6. Sarana komunikasi.

Perlu kiranya dipahami bahwa evaluasi kinerja (*job evaluation*) tidak bisa disamakan dengan *performance appraisal*, karena keduanya memiliki aksentuasi sendiri-sendiri. William B. Werther dan Keith Davis¹¹ menyatakan bahwa *Job Evaluation* adalah “*the process of determining systematically and as objective as possible the differential rate of pay*”, sedangkan *performance appraisal* adalah “*the process by which organizations evaluate individual job performance*”. Secara ringkas dapat diartikan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu metode yang dipakai untuk menentukan penggolongan suatu pekerjaan secara menyeluruh yang bertujuan menentukan struktur besarnya suatu gaji. Adapun *performance appraisal* adalah suatu proses bagaimana sebuah organisasi melakukan penilaian terhadap



seseorang bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga titik tekannya ada pada unjuk kerja seseorang dan tingkat akuntabilitasnya.

Lebih jelas lagi, Mamduh M. Hanafi¹² menyatakan bahwa evaluasi kinerja itu mempunyai fungsi (1) untuk menilai efektivitas pelatihan atau efektivitas seleksi karyawan (2) sebagai dasar penggajian, promosi, atau pelatihan yang diperlukan, (3) memberi umpan balik (*feedback*) kepada karyawan.

Cara Menilai Produktivitas Kerja

Produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolok-ukur masing-masing. Untuk melihat sejauh mana produktivitas kerja seseorang, diperlukan penjelasan mengenai dimensi, unsur, indikator dan kriteria yang menyatakan produktivitas kerja pegawai. Dilihat dari tolok ukur yang dipakai dalam menilai tingkat atau keberhasilan seseorang dalam bekerja. Untuk membobot (menilai) *job* (JE) diperlukan kriteria (timbangan). Menurut *American Association of Industrial Management*, ada perbedaan kriteria antara *manual jobs* dengan *nonmanual jobs*. Untuk *manual jobs*, kriterianya adalah:

1. *Skill (education, experience, initiative, and engenuity)*
2. *Effort (physical demand, mental or visual demand)*
3. *Responsibility (equipment or process, material or product, safety of others, work of others)*
4. *Job conditions (working conditions, unavoidable hazards).*

Sedangkan jika *nonmanual jobs* yang dipakai, maka ukuran kerja seseorang dapat dilihat dari:

1. *Training (education, experience)*
2. *Initiative (complexity of duties, supervision received)*
3. *Responsibility (errors, contacts with others, confidential data)*
4. *Job conditions (mental or visual demand, working conditions)*
5. *Supervision (character of supervision, scope of supervision)¹³*

Menilai kinerja pada dasarnya menilai apa yang sedang dikerjakan atau yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, menilai kinerja adalah menilai proses dan hasil pelaksanaan kegiatan. Ada beberapa metode yang bisa dipakai untuk menilai kinerja seseorang adalah sebagai berikut.

1. Checklist

Checklist atau daftar pernyataan adalah sebuah daftar pernyataan deskriptif dan atau sifat-sifat yang mendeskripsikan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap item yang terdaftar merefleksikan kualitas positif maupun negatif yang dapat dimiliki oleh karyawan. Metode penilaian terhadap produktivitas kerja seseorang ini sudah barang tentu memiliki kehematan, kemudahan dalam pelaksanaan, terbatasnya pelatihan yang dibutuhkan oleh para penilai, dan standarisasi. Sungguhpun demikian, metode ini juga memiliki kelemahan-kelemahan, yaitu kerentanannya terhadap bias-bias penilai (khususnya efek halo), penggunaan kriteria pribadi sebagai pengganti kriteria kinerja, dan misinterpretasi butir-butir pertanyaan.¹⁴



Untuk mengurangi atau mengeliminir adanya kecenderungan subjektivitas penilai dalam menilai kinerja seseorang, maka dapat digunakan metode “*Forced Choice Scale*” (FCS). Teknik ini mensyaratkan para manajer sebagai penilai pekerja untuk memilih di antara sepasang perilaku yang pernyataannya menggambarkan kinerja individu. Respons berikutnya dinilai dengan memakai teknik statistik khusus. Item-item dirancang untuk membedakan karyawan-karyawan yang efektif dengan yang tidak efektif, dan juga mencerminkan kualitas pribadi yang dinilai.¹⁵

2. Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Jika metode *checklist* dirancang untuk pelaksanaan menilai tingkat produktivitas kerja seseorang berdasarkan pemberian sejumlah pertanyaan, sedangkan jawaban yang diberikan oleh pekerja adalah pernyataan tentang apa yang telah dikerjakan (kemungkinan besar terjadi bias subjektivitas diri dalam menjawab), maka *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) ini menggunakan perilaku-perilaku yang diamati dibandingkan dengan karakter-karakter, pengetahuan-pengetahuan atau keahlian-keahlian sebagai dimensi-dimensi evaluatif.¹⁶

Penetapan metode BARS ini penilai membandingkan kinerja seorang individu pada setiap item/dimensi/ukuran terhadap standar perilaku yang sangat objektif. Standar-standar ini dideskripsi secara rinci dari perilaku yang dapat diamati, seperti menyerahkan laporan secara tepat waktu tanpa ada kesalahan ejaan, ketikan, penulisan atau bahasa.

Metode BARS merupakan sebuah konsep yang bagus dan ideal yang mempunyai beberapa kelebihan atau keunggulan, yaitu:

1. Berkurangnya kesalahan penilai sebagai akibat dari fakta dimensi yang dinilai.
2. Sistem penilaian kinerja yang lebih andal, sah, bermakna, dan lengkap, karena sistem ini dibuat dengan partisipasi aktif karyawan yang memiliki pengetahuan penuh akan beraneka tuntutan dan persyaratan pekerjaan.
3. Tingkat penerimaan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap sistem penilaian karyawan dan penyelia karena mereka dilibatkan secara aktif dan langsung dalam perancangan sistem tersebut.
4. Pengurangan dalam tingkat penolakan dan konflik yang dihasilkan oleh penilaian karena individu dievaluasi berdasarkan perilaku tertentu mereka, bukan berdasarkan kepribadian mereka.
5. Perbaikan kemampuan mengidentifikasi secara jelas bidang-bidang kekurangan kinerja tertentu dan kebutuhan aktivitas pelatihan dan pengembangan.

Sebagaimana teori-teori yang lain dalam berbagai bidang penilaian, metode BARS ini juga memiliki sejumlah kelemahan atau kekurangan, yaitu:

1. Waktu, upaya, dan biaya yang dibutuhkan dalam pembuatannya yang tinggi.
2. BARS ini hanya dapat diterapkan pada pekerjaan-pekerjaan yang komponen-komponennya terdiri atas perilaku yang secara fisik dapat diamati.



3. Penilai bidang kadangkala mengalami kesulitan dalam menentukan tingkat kemiripan antara perilaku karyawan yang telah mereka amati dan kejadian-kejadian kritis tertentu yang dipakai sebagai jangkar/patokan dari BARS.

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, kadangkala ditemukan beberapa kondisi ketidakobjektifan dalam penilaian. Hal ini sangat mungkin terjadi mengingat proses penilaian kinerja itu sendiri dilakukan oleh seseorang. Di antara hal yang menjadikan biasanya suatu penilaian kinerja itu ialah a) standar yang tidak konsisten, b) karena *stereotype* tertentu, misalnya masalah golongan, jenis kelamin dapat menjadi *stereotype* penilai, c) bias karena perbedaan sifat manajer, dan d) efek halo (tergantung pada salah satu atau beberapa aspek yang dinilai).¹⁷

Kesimpulan

Menilai produktivitas kerja adalah hal yang selayaknya dilakukan oleh manajemen. Dengan adanya penilaian terhadap kinerja pegawai, bukan saja pegawai akan memiliki semangat yang tinggi untuk meraih prestasi kerja yang tinggi, namun juga akan menumbuhkan perasaan kepuasan diri dalam bekerja. Kondisi kepuasan kerja ini akan semakin bertambah kuat apabila ditambah dengan adanya *reinforcement* berupa adanya *reward* yang tepat. Menilai kinerja pegawai tidak hanya dapat dilakukan dengan metode *checklist* dan BARS, sebab masih ada sejumlah metode lain yang juga bisa dipakai untuk menilai kinerja seseorang di antaranya adalah *Balanced scorecard*.

Endnote

- ¹ Arif Suyoko, *Mengefektifkan Kinerja* (Jakarta: Midas Surya Grafindo, 1996), hal. 3.
- ² Taliziduhu Draha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hal. 34.
- ³ Panji Anoraga, *Perilaku keorganisasian* (Jakarta: Pustaka Jaya, 1995), hal. 121.
- ⁴ Taliziduhu Draha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 47.
- ⁵ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 19.
- ⁶ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 154.
- ⁷ Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1997), hal. 322.
- ⁸ Panji Anoraga, *Perilaku keorganisasian* (Jakarta: Pustaka Jaya, 2001), hal. 56-59.
- ⁹ Depag RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 1998.
- ¹⁰¹¹¹²¹³ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, TT), hal. 14-15.
- ¹⁴ William B. Werther dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, 1996), hal. 341.
- ¹⁵ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta, AMP YKPN, 1997), hal. 306.
- ¹⁶ Taliziduhu Draha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hal. 49.
- ¹⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 1987), hal. 452.
- ¹⁸ *Ibid.*, hal. 461.
- ¹⁹ *Ibid.*, hal. 465.
- ²⁰ Mamduh M. Hanafi, *Ibid.*, hal. 308.



Daftar Pustaka

- Anoraga, Panji. 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Dama, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja; Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fatah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hanafi, Mamduh M. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: AMP YKPN.
- Liliweri, Alo. *Sosiologi Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 1997.
- Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe III. 1993. *Human Resource Management*. Fifth Edition United States of America.
- Ndraha, Taliziduhu. 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suyoko, Arief. 1996. *Mengefektifkan Kinerja*. Jakarta: Midas Surya Grafindo.
- Werther, William B. dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.