

## MENUMBUHKAN RASA DISIPLIN PEGAWAI

Oleh  
Ngadiran

### Abstrak

Suatu kenyataan, bahwa masih ada pegawai yang datang terlambat di tempat kerja, pulang belum jam kantor, sering meninggalkan tempat yang tidak jelas tujuannya, banyak waktu yang tersita untuk membaca surat kabar, dan kurang mentaati peraturan lembaga, merupakan bukti belum adanya rasa disiplin pegawai. Menumbuhkan rasa disiplin pada setiap pegawai adalah penting, sebab dengan menumbuhkan rasa disiplin pegawai, berarti memberi bantuan kepada pegawai itu untuk mengembangkan sikap yang baik terhadap tugas dan kewajibannya.

Disiplin mempunyai hubungan yang erat dengan moral atau semangat kerja pegawai, dalam arti apabila disiplin tinggi, semangat kerjanya pun tinggi, dan sebaliknya apabila disiplin rendah, semangat kerjanya pun biasanya rendah. Timbulnya rasa disiplin bergantung pada pimpinan. Oleh karena itu, peranan pemimpin dalam menumbuhkan rasa disiplin pegawai tidak dapat dielakkan lagi. Pemimpin memegang peranan yang sangat penting. Pemimpin yang disiplin tentu akan diikuti oleh bawahannya atau dengan kata lain, tanpa dipaksa pegawai itu akan *self-discipline* atau disiplin dengan sendirinya. Bagaimana menciptakan iklim yang dapat menumbuhkan rasa disiplin pegawai, akan dikemukakan dalam uraian di bawah ini.

### I. PENDAHULUAN

Disiplin sangat erat hubungannya dengan moral atau semangat kerja pegawai. Apabila pegawai-pegawai merasa senang dan bahagia dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, pada umumnya mereka memiliki rasa disiplin yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai-pegawai kurang mempunyai semangat kerja, bahkan kurang menyenangi tugas pekerjaannya, pada umumnya mereka memiliki rasa disiplin yang rendah. Mereka terlalu banyak membuang-buang waktu hanya sekedar minum kopi; mereka sering datang terlambat, tugas pekerjaannya tidak dapat diselesaikan dengan baik, membaca koran sambil berceritera, bahkan sering meninggalkan tempat dengan tujuan yang tidak jelas. Mereka pada umumnya menyetujui saja peraturan-peraturan maupun perintah-perintah atasan, akan tetapi

dengan perasaan yang berat dan kurang senang. Bagaimana kalau terjadi keadaan yang demikian itu? Apakah pimpinan harus memberikan hukuman terhadap pegawai tersebut?

Memberikan hukuman terhadap pegawai atau mengadakan beberapa tindakan disipliner, rasanya tidak akan dapat memperbaiki keadaan itu. Bahkan dengan mengambil tindakan tanpa dianalisis secara tuntas dan mendalam, hanya akan membuat keadaan lebih buruk lagi. Maka kebijaksanaan pimpinanlah yang kiranya dapat mengatasi segala situasi ini. Pimpinan harus mampu menumbuhkan rasa disiplin pada setiap pegawai dalam lingkungannya, disiplin tanpa paksaan dan disiplin yang benar-benar tumbuh dari dalam diri tiap-tiap pegawai.

## **II. PEMBENTUKAN DISIPLIN PEGAWAI**

Mengadakan bimbingan dan pengawasan terhadap prestasi para pegawai tidaklah mudah. Keadaan yang buruk hampir selalu dapat diperbaiki. Jika sebuah mesin rusak, biasanya dapat diperbaiki betapa pun sulitnya; dan mesin itu dapat bekerja lagi untuk sementara. Bagaimana yang menyangkut tindakan manusia, atau dengan kata lain bagaimana kalau seorang pegawai bertindak indisiplin? Semua masalah yang menyangkut diri manusia sukar untuk dipahami dan dipecahkan. Hal ini hanya dapat diatasi dengan jalan ketabahan dan ketekunan. Disiplin yang baik merupakan hasil bimbingan yang nyata dan terus-menerus dari pimpinan, yang dijalankan dalam suasana tata tertib yang jelas dan nyata.

Bagaimana cara mengukur adanya disiplin yang baik pada para pegawai?

Menurut Alfred R. Lateiner (1965 : 126), disiplin yang baik pada para pegawai itu ada, apabila:

- 1) Para pegawai datang di kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya.
- 2) Mereka berpakaian serba rapi atau baik di tempat berkerja.
- 3) Mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan-perengkapan kantor dengan hati-hati.
- 4) Mereka menghasilkan jumlah dan mutu pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara-cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan.
- 5) Mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Di Indonesia, bagi pegawai khususnya pegawai Negeri Sipil, tata tertib telah diatur dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pada pasal 29, yang berbunyi "Dengan tidak mengurangi ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, maka untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, diadakan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil."

Selanjutnya, dalam penjelasannya dikemukakan keharusan yang dimuat dalam Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, antara lain:

- 1) Menepati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku serta melaksanakan perintah-perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berhak.
- 2) Melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya.
- 3) Menggunakan dan memelihara barang-barang dinas dengan sebaik-baiknya.
- 4) Bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap atasan.
- 5) Dan lain-lain.

Larangan yang dimuat dalam Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil antara lain adalah:

- 1) Menjadi Pegawai Negara Asing tanpa izin Pemerintah.
- 2) Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan martabat sebagai Pegawai Negeri Sipil.
- 3) Dan lain-lain.

Kemudian Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil ini dijabarkan secara terinci dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yaitu tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Rasa disiplin timbul apabila ada kerja sama yang baik antara pimpinan dan bawahan. Untuk mencegah tindakan indisipliner bagi para pegawai, sebaiknya diadakan suatu politik disiplin yang disertai dengan hukuman yang tegas. Adapun tujuan diadakannya politik disiplin ini, menurut Paul Pigors & Charles A. Meyers (1961) adalah:

- 1) Menyiapkan suatu suasana di mana *self-discipline* dapat dikembangkan.
- 2) Mengambil tindakan tegas terhadap minoritas yang tidak mematuhi peraturan-peraturan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu adanya unsur-unsur yang mendukungnya. Adapun unsur-unsur itu antara lain:

- 1) peraturan-peraturan yang jelas dan tegas dengan sangsi-sangsi hukuman yang sama bagi setiap pelanggaran yang sama,
- 2) penjelasan kepada para pegawai/karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka,
- 3) memberitahukan kepada para pegawai/karyawan, bagaimana memenuhi ukuran-ukuran pekerjaan dan peraturan tata tertib,
- 4) penyelidikan yang seksama terhadap latar belakang tiap peristiwa, bila terjadi pelanggaran peraturan,
- 5) tindakan disiplin yang tegas, bila ternyata telah terjadi pelanggaran.

Apabila unsur-unsur tersebut telah terpenuhi, kemungkinan politik disiplin akan dapat berjalan dengan baik dan dapat mengekang semua tindakan yang akan mengarah kepada tindakan indisiplin. Dengan demikian, rasa disiplin akan nampak.

### **III. DISIPLIN DAN SANKSI HUKUM**

Nampaknya, sekarang ada kesan bahwa pada masa penjajahan dahulu, para pegawai lebih berdisiplin, lebih patuh pada peraturan, lebih rapi, lebih tertib, dan sebagainya. Namun, apabila dikaji secara sungguh-sungguh dan mendalam, memang nampak adanya kecenderungan untuk berdisiplin. Tetapi yang jelas, disiplin yang ada pada masa itu adalah disiplin yang tumbuh karena ketakutan ancaman dari Belanda.

Menurut S.P. Siagian (1980:46), disiplin pegawai pada waktu itu bukanlah disiplin yang timbul karena rasa pengabdian. Sedangkan disiplin yang dimaksudkan, adalah disiplin yang didasari oleh rasa pengabdian, sebab disiplin yang tanpa didasari rasa pengabdian adalah disiplin terselubung atau palsu. Disiplin yang lahir karena rasa ketakutan, tidak mendarah daging, sedang disiplin yang lahir karena rasa pengabdian, merupakan salah satu motivasi untuk melaksanakan tugas-tugas.

Indonesia, sejak Pemerintahan Orde Baru, telah berusaha mengembangkan disiplin yang didasari rasa pengabdian ini. Apakah kira-kira ada faktor-faktor kultural dalam hal ini? Agaknya tidak

terlihat, sebab bangsa Indonesia sebenarnya telah mengenal señasib dan sepenanggungan dalam gotong royong. Jika diamati dari sudut ini, khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil, pengabdian kepada kepentingan umum tersebut sebetulnya bukanlah barang baru lagi. Hal ini sesuai dengan kedudukan Pegawai Negeri seperti yang telah tercantum dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dalam pasal 3 yang berbunyi: "Pegawai Negeri adalah unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ke-taatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan"

Bagaimana dengan masalah sanksi? Untuk melihat masalah ini, salah satu pendekatan yang dipakai adalah Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974. Dalam Undang-undang ini, terutama dalam penjelasan umum, telah dikatakan bahwa sistem kepegawaian yang dianut adalah sistem karier dan sistem prestasi kerja. Yang dimaksudkan dengan sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian yang didalamnya pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga menentukan.

Yang dimaksudkan dengan sistem prestasi adalah suatu sistem kepegawaian, yang menetapkan pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan atau untuk naik pangkat, didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh pegawai yang diangkat. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas, dan prestasi dibuktikan secara nyata. Sistem prestasi kerja tidak memberikan penghargaan terhadap masa kerja.

Kemudian Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 itu dijabarkan ke dalam Peraturan Pemerintah. Peraturan Pemerintah yang sangat penting adalah Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1979, tentang Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil; Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1980, tentang Pengangkatan Dalam Pangkat Pegawai Negeri Sipil; dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 itu, dengan jelas telah dikemukakan sanksi apa yang diberikan dan siapa yang memiliki wewenang untuk menjatuhkannya. Hanya saja nampaknya sampai sekarang kita belum memiliki lembaga peradilan ad-

ministrasi. Namun, berdasarkan Garis-garis Besar Haluan Negara, peradilan administratif ini akan segera diusahakan. Lembaga inilah yang akan memberikan jaminan hukum bagi Pegawai Negeri, agar semua hak dan kewajibannya dapat terpenuhi dengan sebaik-baiknya.

#### IV. PERLUNYA PENGAWASAN

Salah satu bidang yang perlu ditingkatkan kemampuannya untuk menumbuhkan rasa disiplin pegawai adalah peranan pimpinan dalam bidang pengawasan.

Menurut George D. Halsey (1965:21), agar para pimpinan mampu mempengaruhi timbulnya rasa disiplin, mereka harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Kecermatan (*thoroughness*)
2. Keadilan (*fairness*)
3. Daya Usaha (*initiative*)
4. Kebijakan (*tack*)
5. Kegairahan (*enthusiasm*)
6. Pengendalian Perasaan (*emotional control*)

##### 1. Kecermatan (*thoroughness*)

Walupun tidak dapat dikatakan mana yang paling penting di antara keenam sifat di atas, namun nampaknya sifat kecermatan memegang peranan penting. Banyak pimpinan yang gagal dalam membina bawahan karena menganggap sifat kecermatan ini tidak penting. Pada hal, akan lebih menghemat waktu jika mereka bekerja dengan cermat dan memikirkan setiap persoalan secara mendalam dari tiap-tiap sudut. Jika bekerja secara tergesa-gesa, sering kali mereka harus mengadakan pembetulan karena tidak memikirkan persoalan itu terlebih dahulu secara sempurna, sampai kepada hal-hal yang sekecil-kecilnya.

Oleh karena itu, alangkah baiknya apabila sebelum bertindak mereka bertanya terlebih dahulu kepada diri sendiri, apakah telah bekerja dengan cermat. Apakah mereka akan memperoleh informasi yang mereka perlukan, dan apakah mereka telah memperhatikan setiap hal yang penting sampai pada yang sekecil-kecilnya? Apabila dalam setiap pelaksanaan tugas mereka selalu ingat akan pertanyaan-pertanyaan tersebut, kiranya mereka akan dapat membantu mencapai sukses dalam menumbuhkan disiplin pegawai.

## 2. Keadilan (*fairness*)

Sifat yang dianggap paling penting oleh sebagian besar pemimpin adalah sifat keadilan ini, sebab sifat ini merupakan satu-satunya dasar yang ampuh untuk mencapai sukses dalam pekerjaan mengawasi bawahan/pegawai. Namun banyak di antara mereka yang merasa bahwa mereka telah bersikap adil dalam semua tindakan, dan merasa tersinggung apabila dikatakan bertindak tidak adil.

Sekarang permasalahannya, bagaimana mengembangkan sifat adil ini. Dalam soal-soal besar, tidak perlu disangsikan lagi sifat keadilan ini. Tetapi dalam soal-soal kecil yang sebenarnya besar artinya, apakah para pemimpin benar-benar telah bertindak adil?

Mengecam pegawai karena kesalahannya, melontarkan pendapat secara serampangan mengenai kecakapan pegawai, nampaknya kurang baik dilakukan, tanpa menyelidiki seberapa jauh pegawai itu diberi latihan, dan bagaimana alat-alat yang digunakan. Oleh karena itu, dengan berusaha bersikap adil dalam soal-soal kecil, seorang pemimpin akan dapat memupuk keadilan yang benar-benar bijaksana, yang sangat dibutuhkan demi keberhasilan dalam memimpin pegawai bawahan.

## 3. Daya Usaha (*initiative*)

Daya usaha adalah kesanggupan memikul tanggung jawab, melaksanakan usaha-usaha serta menyelesaikan tugas-tugas sampai sekecil-kecilnya. Di dalam daya usaha ini, harus terkandung sifat keberanian, kepercayaan diri, ketegasan mengambil keputusan serta daya cipta yang membangun.

Keberanian merupakan sifat kesanggupan seseorang menghadapi bahaya atau kesulitan tanpa bimbang dan ragu-ragu. Kepercayaan diri, artinya kepercayaan akan tenaga atau kekuatan diri sendiri untuk mencapai tujuan. Daya cipta yang membangun, artinya kesanggupan menemukan cara-cara baru untuk mencapai suatu tujuan yang ditentukan.

Seseorang mempunyai rasa takut, tidak mempunyai kepercayaan diri dan bersikap ragu-ragu, biasanya disebabkan oleh beberapa hal, antara lain:

- 1) Kurangnya pengalaman,
- 2) Kurangnya pengetahuan,
- 3) Kurangnya pengalaman dalam memberi pertimbangan.

Maka sukses seorang pemimpin dalam menumbuhkan rasa disiplin pegawai akan tercapai, apabila antara lain memperhatikan daya cipta ini.

#### 4. **Kebijaksanaan** (*tack*)

Yang dimaksud dengan kebijaksanaan adalah suatu sifat yang memungkinkan seorang pemimpin mencapai hasil. Kebijaksanaan bukan saja membantu seseorang untuk mencapai sukses, tetapi sifat itu juga merupakan jaminan yang besar artinya terhadap teratasinya kesulitan-kesulitan yang mungkin timbul. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk bersikap bijaksana terhadap orang-orang bawahan, agar bawahan itu menyenangkannya.

#### 5. **Kegairahan** (*enthusiasm*)

Yang dimaksud dengan kegairahan dalam hal ini adalah perhatian yang sangat mendalam serta penuh semangat, dan ketekunan untuk mencapai maksud, tujuan ataupun cita-cita. Berdasarkan pengertian tersebut, kegairahan merupakan sikap jiwa yang tidak mau menyerah begitu saja terhadap kesulitan-kesulitan, tetapi bertekad mengatasinya.

Seorang pemimpin tidak akan sukses bilamana tidak mempunyai kegairahan. Namun demikian, kegairahan itu harus mempunyai dasar yang kuat. Adapun dasar tersebut antara lain:

- 1) Harus ada perhatian yang sungguh-sungguh
- 2) Harus ada pengetahuan
- 3) Harus ada prestasi yang dicapai.

Para pegawai harus didorong untuk mempunyai kegairahan seperti yang dimiliki oleh pimpinannya. Apabila pegawai telah memiliki kegairahan seperti yang dimiliki oleh pimpinannya, dapat dipastikan keberhasilan dalam melaksanakan tugas akan tercapai.

#### 6. **Pengendalian perasaan** (*emotional control*)

Berkaitan dengan kelima sifat seperti disebutkan di atas, seorang pemimpin apabila ingin berhasil dengan baik, harus mampu mengendalikan perasaan. Sesuatu yang telah dicapai dengan baik melalui pembinaan berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun, akan lenyap dalam sekejap, karena ucapan yang terlanjur dikemukakan pada saat tertekan, yang mungkin disebabkan oleh kegagalan kecil

saja. Pengendalian perasaan bukan berarti menghapuskan atau menutup sama sekali perasaan-perasaan, tetapi pengendalian perasaan ini berarti mampu menguasai atau mengendalikan suatu pengaruh. Halsey (1978:33) mengatakan, mengendalikan perasaan bukan berarti menghapuskan perasaan-perasaan, akan tetapi mengendalikan dan menyalurkan perasaan-perasaan itu agar supaya tidak sebaliknya perasaan-perasaan itu yang menguasai diri sendiri; dalam arti menguasai dan mengarahkan perasaan itu agar supaya tidak menyebabkan orang terlanjur berkata atau berbuat sesuatu yang tidak layak atau tidak bijaksana atau yang dalam cara apa pun akan meruntuhkan usaha-usaha yang telah dicapai dalam memimpin dan mengawasi bawahan.

Selanjutnya Halsey mengatakan, mengendalikan perasaan bukanlah hal yang mudah, bahkan mungkin mengalami kegagalan. Namun, beberapa hal seperti di bawah ini kiranya dapat dijadikan patokan, yaitu:

- 1) Camkanlah bagaimana pentingnya mengendalikan perasaan demi sukses Saudara dan demi kebahagiaan Saudara dalam setiap tahap kehidupan, dan bulatkanlah tekad untuk memperoleh kemajuan.
- 2) Biasakanlah menunggu dahulu sedetik dua detik sebelum memberi komentar terhadap sesuatu hal.
- 3) Apabila Saudara merasa kesal karena soal *remeh*, biasakanlah melemaskan ketegangan dalam badan Saudara, dan cobalah memperlihatkan muka ramah seperti Saudara tidak marah atau tidak khawatir.
- 4) Biasakanlah memikirkan kesulitan-kesulitan dengan menoleh ke belakang.

Melaksanakan keenam sifat di atas sebenarnya bukanlah hal yang sulit, asal selalu diingat apa sebenarnya tugas pemimpin itu. Dengan memupuk secara bersungguh-sungguh dan terus menerus keenam sifat itu, berarti ia telah mempunyai dasar yang kuat untuk menuju sukses dalam tugas memimpin.

## V. MORAL PEGAWAI

Moral atau semangat kerja mempunyai hubungan yang erat dengan disiplin pegawai. Apabila moral tinggi, biasanya disiplin pun tinggi dan sebaliknya jika moral rendah, disiplin pegawai pun rendah. Moral yang tinggi dapat mempertinggi produktivitas kerja.

Kadang-kadang moral atau semangat kerja jauh lebih besar peranan dan pengaruhnya terhadap tingkat produktivitas para pegawai. Dr. Burchori Zainun (1980:59) mengatakan, ditinjau dari sudut pandangan *human relation* dapat dikatakan bahwa moral adalah faktor yang amat menentukan. Moral yang rendah dalam organisasi atau lembaga dapat merupakan salah satu pertanda atau indikator terpenting yang menunjukkan bahwa *human relations* dalam organisasi atau lembaga itu tidak berfungsi sebagai mestinya. Sekalipun moral tinggi, dikatakan belum menjamin sepenuhnya bahwa produktivitas pun akan tinggi pula; namun terang bagi kita bahwa moral yang tinggi bagi organisasi atau lembaga akan menjadi pertanda yang menggembirakan. Dengan moral yang tinggi, seorang pemimpin relatif akan lebih mudah menggerakkan para pegawainya. Menggerakkan pegawai yang memiliki moral rendah tak ubahnya seperti menarik kambing ke air.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya moral pegawai, dapat dikemukakan antara lain:

- 1) Ada hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja di bawahnya.
- 2) Ada kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
- 3) Terdapat satu suasana dan iklim kerja bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari berhubungan dengan pekerjaan.
- 4) Ada rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
- 5) Ada tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan-kepuasan materiil lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan kepada organisasi.
- 6) Ada ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam pekerjaan.

Bagaimana cara mempertinggi moral pegawai? Jalan yang dapat ditempuh untuk mempertinggi moral pegawai, antara lain:

- 1) mempertinggi pendidikan agama,
- 2) memberikan penyuluhan, terutama yang berhubungan dengan sikap kejiwaan,
- 3) mengusahakan agar antara pimpinan dan bawahan tidak terjadi kesenjangan,
- 4) mengusahakan adanya kepuasan kerja pegawai,
- 5) mengusahakan adanya kesejahteraan dan keamanan pegawai.

Apabila para pegawai mempunyai sikap positif terhadap organisasi atau lembaga, dalam arti memiliki moral yang tinggi, maka pegawai itu secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama akan menunjukkan kemauan baik mereka untuk mewujudkan tujuan organisasi atau lembaga. Bahkan mereka masing-masing berusaha agar yang dibebankan kepada mereka dapat diwujudkan dalam rangka mencapai tujuan.

## VI. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tersebut di muka dapatlah diambil kesimpulan bahwa menumbuhkan rasa disiplin bagi pegawai adalah sangat penting: sebab dengan adanya rasa disiplin bagi setiap pegawai, berarti dalam suatu organisasi atau lembaga terdapat suasana kerja yang menyenangkan. Disiplin harus dimulai dari atasan/pimpinan, sebab apabila pimpinan menghendaki para pegawainya berdisiplin, pimpinan itu harus berdisiplin pula. Pimpinan yang menghendaki para pegawainya berdisiplin, tetapi pimpinan itu sendiri tidak berdisiplin maka ia akan ditertawakan oleh para pegawainya. Pimpinan yang baik bukanlah pimpinan yang pandai memberi perintah, tetapi pimpinan yang pandai memberi contoh. Dengan memberi contoh berdisiplin, pegawai itu pun akan berdisiplin dengan sendirinya, tanpa dipaksa.

Di samping itu, perlu diusahakan perhatian pimpinan terhadap para pegawai, terutama dalam hal ketenangan kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan, keamanan kerja, dan keadilan, sebab dengan memerhatikan hal-hal tersebut ia akan membantu sukses dalam menumbuhkan rasa disiplin para pegawai.

## KEPUSTAKAAN

1. Buchori Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, Balai Aksara, Jakarta, 1979.
2. Halsey George, *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, Terjemahan Anaf S. Bagindo dan M. Ridwan Aksara Baru, Jakarta, 1978.
3. Lateiner Alfred, *The Techniques of Supervision*, Terjemahan Iman Soedjono, Jaya Bakti, Jakarta, 1965.
4. Pigors Paul & Charles A. Myers, *Personnel Administration*, Kogakucha, Company Ltd., Tokyo, 1961.
5. Siagian S.P., *Menumbuhkan Disiplin Dari Rasa Pengabdian*, Prisma No. 10 Oktober 1980.
6. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974, *Tentang Pokok-pokok Kepegawaian*.
7. Wantjik Saleh, *Peraturan Baru Kepegawaian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1977.