

KESEHATAN KERJA: PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI

*Mohammad Amir**

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Tulisan ini merupakan respon dari rubrik "kronika" dalam media informasi "Etoss", yang diterbitkan oleh Biro Administrasi Umum (BAU) UMS. Dalam kronika tersebut, yang menyetengahkan hasil penelitian mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta, dengan judul: PENGENDALIAN KERUGIAN - AKIBAT KEMANGKIRAN yang ditampilkan-ulangan (secara ringkas) oleh Sam (?). Sebagaimana harapan dari Sam sendiri, bahwa UMS sebagai lembaga pendidikan masih perlu menerima masukan baik berupa kritik maupun saran, demi kebaikan UMS itu sendiri, tentunya. Hanya saja kritik dan saran diharapkan secara proporsional, bila tidak proporsional maka perlu diabaikan.

Menurut editor, biasanya, kritik atau saran yang tidak proporsional tidak bisa mengambil solusi, tetapi hanya asal kritik dan justru mengarah pada pencarian kesalahan atau kelemahan orang lain saja, demikian ungkapnya. Penulis di sini berusaha mendeskripsikan dari sudut pandang akademis semata, yaitu dari sudut Psikologis, Psikologi Industri dan Organisasi dan terbatas pada Budaya Organisasi.

Kata Kunci: kesehatan kerja - budaya organisasi

Pendahuluan

Penelitian yang dilakukan oleh Sih Dwi Rahayu (Mahasiswa fakultas Ekonomi - UMS) di bawah bimbingan Syamsudin, (yang kebetulan menjabat sebagai Pembantu Rektor II UMS), pada bulan Mei - Juni, Juni - Agustus, Agustus - September 2000, dilaporkan bahwa para karyawan (administratif ?), pada bulan - bulan yang disebutkan di atas telah terjadi kemangkiran kerja yang cukup signifikan.

Dari 78.888 jam kerja efektif yang direncanakan, terjadi kemangkiran akibat absensi dan keterlambatan kerja selama 5.707,25 (7,23%), atau jam kerja yang terrealisasikan 73.180,77 jam. Ini berarti selama tiga bulan terjadi kekosongan waktu atau waktu terbuang serta penundaan pekerjaan selama 5.707.25 jam (Sam, 2002).

Itu baru dilakukan pada karyawan tertentu (administratif ?) saja, bila dilakukan hal yang sama pada karyawan lainnya (edukatif, misalnya), maka diprediksi akan lebih signifikan lagi. Pertanyaan yang seharusnya dicari jawabannya adalah: Kenapa dan Apa yang musti dilakukan ?

*Mohammad Amir adalah staf Pengajar Fakultas Psikologi UMS, mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Kembali pada tulisan di rubrik "kronika", yang melaporkan hasil penelitian dengan judul "Pengendalian Kerugian - Akibat Kemangkiran", ternyata, penulis di sini tidak (belum) menemukan solusi apapun, padahal jelas dari judul penelitian itu menggunakan kata *pengendalian*, yang mustinya disodorkan alternatif - alternatif pemecahan masalah, apalagi untuk menemukan pembahasan lebih luas dan dalam *kenapa* hal tersebut bisa terjadi ? Hal itu seharusnya ada dan perlu, sebagai wacana yang konstruktif, sekaligus sebagai imbal balik bagi pihak manajemen di lembaga yang (katanya) kita cintai ini.

Absenteisme

Di dalam *Dictionary of Current English* (Hornby, 1987) dikatakan bahwa *absenteeism is habitual failure to be present from work or regular duty frequently and without good reason*. Sedangkan dalam kamus Bahasa Indonesia yang dikarang oleh Poerwadarminta (1976) istilah absen atau mangkir diartikan sebagai tidak masuk atau tidak hadir di sekolah atau di tempat kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa absenteisme atau kemangkiran adalah ketidakhadiran di sekolah, di tempat kerja atau penundaan terhadap pekerjaan rutin tanpa alasan yang masuk akal.

Tentunya, kasus di atas sangat mengkhawatirkan dan sekaligus membingungkan pihak manajemen, karena hal tersebut sangat erat kaitannya dengan unjuk kerja para karyawannya, yang pada gilirannya akan mempengaruhi produktivitas atau prestasi kerja, yang akhirnya akan berpengaruh terhadap cepat lambatnya dalam pencapaian credo yang dicanangkan oleh organisasi tersebut. Contoh sumir bagaimana mengatasi permasalahan absenteism yang dapat ditulis di sini adalah pengala-

man yang dilakukan oleh pihak manajemen Lufkin Industries Inc. di Texas.

Perusahaan yang mengoperasikan fasilitas manufaktur yang menghasilkan unit pompa minyak, roda gigi industri, roda gigi maritim, dan gandengan truk Selama tahun 1985 jumlah pekerja yang absen meningkat dua kali lipat (dari jumlah pada tahun 1980) menjadi 13 - 14 % Kelihatan jelas sekali, bahwa tindakan hukuman (seperti misalnya peringatan tertulis, dirumahkan selama 3 hari, dan bahkan dipecat) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap absennya karyawan di Lufkin. Pada tahun 1985 catatan personalia menunjukkan bahwa pada hari - hari biasa, 225 pekerja produksi absen. Berdasarkan tingkat absen yang demikian, maka biaya tahunan adalah \$3.206.880.

Untuk meningkatkan jumlah pekerja yang masuk kerja, bukannya mengurangi jumlah absen, Lufkin memulai program yang menekankan *penghargaan positif* bagi yang masuk kerja dengan baik. Setiap bulan karyawan yang terus masuk kerja tanpa absen diberikan sertifikat yang dapat ditukarkan dengan sebuah buku berisi perangko yang dapat ditukar dengan barang. Dengan sistem ini seorang karyawan mungkin menerima sebanyak 57 buku berisi perangko tersebut dalam waktu setahun kalender, dengan bonus 25 buku bila terus masuk selama setahun. Satu tambahan bonus dari program insentif tersebut, yaitu bagi setiap karyawan produksi yang terus masuk tanpa absen selama enam bulan atau lebih, mereka boleh mengikuti undian bonus (dengan hadiah seperti bepergian dengan truk pick-up, kapal pesiar, TV).

Kesuksesan program tersebut nyata, ketika pada akhir tahun pertama program tersebut, jumlah karyawan produksi yang absen turun sampai 25 % atau 191 yang

KESEHATAN KERJA: PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI

absen setiap hari, dan organisasi menghemat biaya kerja sebesar \$804.864.

Sistem yang diterapkan manajemen Lufkin nampaknya sepele, tapi ternyata memberikan *output* yang luar biasa. Hal tersebut merupakan penerapan prinsip dasar dari motivasi untuk menyelesaikan masalah yang bagi mereka merupakan masalah yang mendesak dan mahal - terlalu banyak karyawan yang absen. Dengan memberikan *penghargaan secara positif terhadap perilaku yang dikehendaki (masuk kerja)* dan *bukannya menghukum perilaku yang tidak dikehendaki (absen)*, perusahaan tersebut dapat menghemat tiga-perempat juta dolar pada tahun pertama. Program insentif lain untuk mengendalikan karyawan yang absen telah dilaporkan memberikan hasil positif yang serupa, misalnya apa yang dilakukan oleh Schlotzhauer & Rosse (dalam Jewell & Siegall, 1998).

Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja dalam kamus Poerwadarminta (1976) diartikan sebagai kondisi dalam melakukan suatu perbuatan yang berjalan dengan baik atau sebagaimana mestinya. Indikator yang bisa diterima banyak pihak tentang kesehatan kerja adalah tingkat *produktivitas*, produktivitas tinggi menunjukkan korelasi positif dengan kesehatan kerja, atau sebaliknya. Demikian juga dengan *efisiensi*, *efektivitas*, *kemangkiran* maupun *turnover*. Dua variabel terakhir berkorelasi negatif dengan kesehatan kerja karyawan. Ilustrasi di atas menunjukkan, bahwa kemangkiran merupakan petunjuk yang sangat signifikan adanya ketidaksehatan dalam bekerja, bahkan mungkin manajemen yang memenej organisasi dengan cara yang salah, sehingga menimbulkan kondisi yang kontra produktif. Sebagaimana yang dikemu-

kakan oleh Siagian (2000), bahwa pemeliharaan kesehatan dan kebugaran para anggota (baca: karyawan) organisasi sangat penting dan sudah diakui secara luas di kalangan manajemen, karena para karyawan yang sehat dan bugar, baik dalam arti fisik maupun dalam arti mental psikologis, akan mampu menampilkan unjuk kerja yang prima, produktivitas yang tinggi dan menurunkan tingkat kemangkiran. Dikatakan lebih lanjut, bahwa ketidaksehatan dalam bekerja, sangat erat kaitannya dengan stress dalam pekerjaan.

Namun kondisi pekerjaan yang menimbulkan stress, bukanlah satu-satunya faktor yang diterminan terhadap kemangkiran karyawan. Masih banyak variabel-variabel organisasi maupun karakteristik perorangan lainnya yang juga sebagai penentu munculnya kesehatan atau ketidaksehatan kerja. Variabel karakteristik perorangan, seperti umur, jenis kelamin, ras, pendidikan, status perkawinan, lama masa kerja dan tingkat posisi telah ditemukan dan mempunyai korelasi dengan tingkat absensi (Jewell & Siegall, 1989). Dikatakan lebih lanjut, bahwa hubungan yang paling tidak jelas akan timbul pada karakteristik perorangan adalah antara jenis kelamin dan tingkat absensi. Sebagian besar penelitian menemukan bahwa wanita mempunyai tingkat absensi lebih tinggi dibanding pria (Fitzgibbons & Moch, 1980; Leigh, 1986; Markham, Dansereau & Alutto, 1982; Spencer & Strees, 1980).

Penjelasan mereka sangat beragam mengenai temuan bahwa wanita lebih banyak absen daripada pria. Sebagian besar memberi penjelasan bahwa hal ini berpusat di sekitar peran konflik yang mungkin dihasilkan oleh tuntutan khusus yang dibebankan pada wanita yang bekerja dan juga mempunyai keluarga yang bergantung padanya. Kenyataannya, bahwa secara

umum wanita memegang pekerjaan yang tingkatannya lebih rendah dari pria (Semyonov, 1980), hal ini diyakini sebagai faktor yang penting. Dan hal ini justru menimbulkan suatu dugaan bahwa orang dengan tingkat pekerjaan yang lebih rendah akan absen lebih banyak daripada orang dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi.

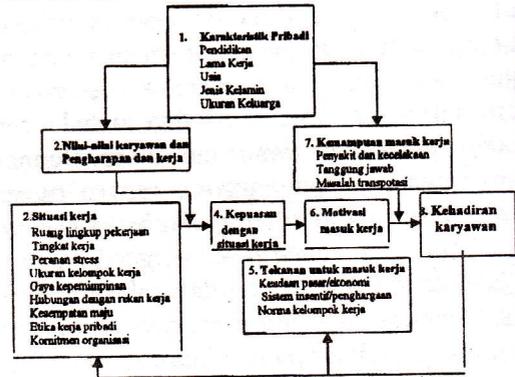
Sejumlah aspek situasi pekerjaan yang berbeda-beda telah diselidiki dalam rangka pencarian faktor penentu (determinant) absen. Salah satu yang telah menerima perhatian yang cukup banyak adalah sifat dari kerja yang dilaksanakan oleh individu. Banyak dari penelitian ini mendasarkan hipotesa bahwa kerja yang membosankan akan membawa ke arah ketidakpuasan kerja, yang akhirnya membawa ke arah peningkatan absen (misalnya, Maier & Verser, 1982). Beberapa penemuan mendukung hipotesa ini, tetapi beberapa juga tidak.

Hasil temuan yang menolak hipotesa tersebut antara lain Porter & Steers (Munandar, 2001), yang menyimpulkan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan, perilaku ini karena akan memiliki akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Steers dan Rhodes (1978) mengkombinasikan berbagai macam variabel pribadi dan situasional ke dalam model kehadiran karyawan. Mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu *motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir*. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan in-

ternal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

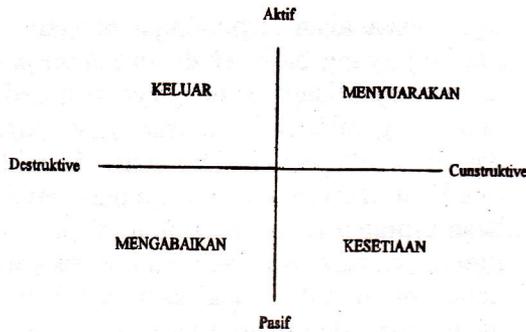
Model Kehadiran Karyawan dari Steers dan Rhodes:



Sedangkan temuan yang mendukung hipotesa yang memiliki korelasi positif antara ketidakpuasan kerja dengan ketidakhadiran atau kemangkiran disampaikan oleh Mobley, Horner dan Hollingworth (1978), mereka mengatakan bahwa setelah karyawan tidak puas terhadap kerjanya, terjadi beberapa tahap (misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil, dan niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara actual.

Di sisi yang lain, Robbins (1998) mengatakan bahwa ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Gambar di bawah ini menunjukkan empat kemungkinan jawaban yang berbeda-beda yang terletak pada dua dimensi: *constructiveness-destructiveness* dan aktif-pasif.

KESEHATAN KERJA: PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI



Empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan:

Keluar (*Exit*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.

Menyuarakan (*Voice*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya.

Mengabaikan (*Neglect*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya, sering absen, atau datang terlambat, upaya berkurang, kesalahan yang dibuat semakin banyak.

Kesetiaan (*Loyalty*): Ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai keadaan menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa organisasi dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk perbaikan kondisi.

Budaya Organisasi

Dari uraian di atas, mangkir tidaknya karyawan lebih ditentukan oleh beberapa variabel, dan variabel yang menjadi central adalah sejauh mana para karyawan merasa puas atau tidak terhadap kondisi pekerjaan, bagaimana sikap para karyawan yang tim-

bul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja, tidak kecuali budaya organisasi, yang merupakan segmen dari kondisi pekerjaan itu sendiri.

Banyak pendapat yang mencoba mengetengahkan batasan budaya organisasi, Robbins (1998) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu atau suatu sistem dari makna bersama. Stoner dkk (1995) mendefinisikan sebagai sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Merupakan satu *mental programming* dari organisasi, yaitu cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau bagian organisasi (Tosi dkk, 1994). Dan satu definisi yang lebih komprehensif yang dikemukakan oleh Schein (1992), budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi (*shared basic assumption*).

Budaya kuat, budaya dimana nilai-nilai inti dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas dan akan meningkatkan konsistensi perilaku (Robbins, 1998), dan lemah sangat berpengaruh terhadap unjuk kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat, diakui secara luas sering kali disebutkan sebagai alasan suksesnya organisasi seperti *GE, Johnson & Johnson*, dan *Procter & Gamble*. Sebaliknya, budaya yang kuat, tidak berubah, sama seringnya disebutkan menjadi *penyebab masalah organisasi* seperti *General Motors dan IBM*.

Sejumlah organisasi menanamkan budaya tertentu. Di *Mary Kay Cosmetics*,

upacara, penghargaan, gaya dekoratif, dan berbagai bentuk simboli lain dari komunikasi merupakan sifat budaya perusahaan yang menjadi pedoman tindakan anggota organisasi. Di *Apple Computer*, ketika perusahaan dengan cepat maju menduduki posisi pimpinan dalam industrinya, manajer bekerja keras untuk mempertahankan sifat informal dan hubungan pribadi yang menjadi karakteristik perusahaan kecil. Bahkan dalam pemasarannya, mereka memposisikan *Apple* perusahaan kecil sebagai alternatif dari *IBM* dan raksasa lain dalam industri. *Tandem Computers* menekankan budaya insentif yang berpusat pada karyawan, dan *Minnesota Mining and Manufacturing* (3M) mengarahkan budaya perusahaan ke arah inovasi.

Kotter dan Heskett dalam penelitiannya terhadap 10 perusahaan raksasa selama 11 tahun untuk melihat korelasi nilai budaya perusahaan dengan unjuk kerja jangka panjang, menemukan bahwa ada perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan ada yang memiliki budaya organisasi yang lemah. Juga bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat tidak selalu memiliki unjuk kerja ekonomik jangka panjang yang baik.

Temuan Kotter dan Heskett dalam empat kajiannya, sebagai berikut:

Pertama, untuk menjawab apakah ada hubungan antara budaya perusahaan dengan unjuk kerja ekonomik jangka panjang? Ternyata hubungannya ada, namun hanya modest, dan mereka berkesimpulan bahwa pernyataan "*strong culture create excellent performance*" tampaknya benar-benar salah.

Kajian kedua yang ingin melihat sejauhmana ada hubungan antara isi budaya, nilai-nilai dan perilaku dengan unjuk kerja ekonomi jangka panjang. Ternyata ditemukan bahwa budaya yang secara stra-

tegik sesuai akan berhubungan dengan unjuk kerja yang baik sekali (*excellent performance*). Misalnya budaya yang ditandai oleh pengambilan keputusan yang cepat dan tidak ada perilaku birokratis. Sebaliknya akan merusak unjuk kerja dari perusahaan asuransi yang tradisional. *Kajian ketiga* ingin menjawab apakah budaya yang dapat membantu organisasi untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan akan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang sangat baik untuk jangka waktu panjang? *Ternyata mereka menemukan bahwa budaya adaptif mendukung unjuk kerja untuk jangka waktu yang panjang.*

Kajian keempat adalah berhubungan dengan pertanyaan apa saja yang menyebabkan timbulnya budaya yang menghasilkan unjuk kerja yang rendah? Dari perusahaan-perusahaan yang berunjuk kerja tinggi, pada saat itu mereka mendominasi pasar, tidak ada yang dapat menyaingi mereka, terus tumbuh yang menyebabkan mereka menerima banyak manajer dan pegawai baru. Pada akhirnya timbul masalah yang tidak dapat diselesaikan, dari budaya yang telah menjadi kurang sehat ini timbul tiga gejala: *Pertama*, para manajer cenderung menjadi arogan, mereka merasa paling mampu, merasa sudah tahu semuanya, tidak ada manajer yang dianjurkan untuk melihat ke luar perusahaan untuk mendapatkan gagasan-gagasan baru. Ini merupakan hasil dari keberhasilan yang dialami selama bertahun-tahun.

Kedua, para manajer dari budaya ini cenderung kurang menghargai pelanggan, pemegang saham dan karyawan, dan bahkan keluhan dari mereka kurang diperhatikan.

Ketiga, budaya ini menjadi tidak senang dengan nilai-nilai seperti kepemimpinan dan hal-hal lainnya yang dapat

melakukan perubahan, sebagian karena perusahaan ini memiliki orientasi manajerial yang kuat, satu pandangan yang menilai tinggi stabilitas dan keteraturan.

Pengendalian Kemangkiran

Mangkir, tidak masuk kerja, absen, membuang-buang waktu kerja, datang terlambat, dan sejenisnya merupakan masalah yang terjadi di setiap organisasi. Dan ini lebih sering terjadi pada organisasi atau perusahaan yang ditangkap oleh para anggotanya sebagai organisasi yang tidak dapat memberikan kepuasan, sehingga seringkali para anggota organisasi melakukan aktivitas kerja yang tidak sehat, ketidakehatan kerja. Hal inilah yang merupakan salah satu pertimbangan mengapa banyak ahli psikologi untuk melakukan temuan, dengan harapan bahwa hasil temuan itu menambah pemahaman yang lebih baik lagi mengenai perilaku mangkir, dengan demikian akan memberikan pedoman untuk tindakan koreksi secara lebih dini, misalnya "menyeleksi" pelamar yang mempunyai karakteristik yang dikenali sebagai orang yang sering mangkir.

Menolak pelamar secara statistik barangkali akan dapat dikatakan melanggar undang-undang, menolak jenis kelamin tertentu misalnya, meskipun jenis kelamin adalah korelasi yang paling stabil dari absentif (Jewell & Siegall, 1998). Hal tersebut di atas dikuatkan oleh temuan Breugh (1981) dan Ivancevich (1995) yang mengatakan bahwa perkiraan tentang kemangkiran di masa depan yang paling baik adalah masalah mangkir di masa lalu. Peramal masa depan ini lebih meyakinkan, karena hal ini merupakan perilaku dan bukannya karakteristik pribadi.

Meskipun hasil temuan di atas sangat menarik, namun pada saat ini pendekatan yang lebih praktis untuk mengurangi

masalah kemangkiran lebih dipusatkan pada lingkungan kerja. Sebuah organisasi mempunyai lebih banyak kendali terhadap variabel lingkungan daripada variabel pribadi. Manajemen di Lufkin Industries mengurangi masalah mangkir dengan mengubah sesuatu dalam situasi kerja, penguatan positif terhadap perilaku yang dikehendaki, dan mereka berhasil.

Pengendalian kemangkiran yang dipusatkan pada lingkungan atau situasi kerja yang lain adalah *budaya organisasi*. Hasil kajian Kotter dan Heskett di atas, menawarkan berbagai model budaya yang dapat menumbuhkan unjuk kerja yang baik dalam jangka waktu panjang. Seperti *merubah budaya kuat menjadi budaya adaptif*, karena budaya kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku, perilaku birokratis yang sangat kaku, manajemen kurang mampu mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, manajemen kurang mampu menerima gagasan-gagasan baru dan baik dan pihak manajemen kurang menghargai jerih payah para karyawan.

Untuk merubah budaya kuat atau budaya beku menjadi budaya adaptif tidaklah mudah, sebagaimana diingatkan oleh Kotter dan Heskett sendiri, karena pihak manajemen merasa keberhasilan yang dialami selama bertahun-tahun, sehingga mereka menjadi cenderung arogan, merasa paling mampu, mereka merasa sudah tahu semuanya, mereka tidak senang dengan kepemimpinan yang dapat melakukan perubahan, dan mereka berpandangan bahwa stabilitas dan keteraturan adalah sesuatu yang sangat berharga.

DAFTAR PUSTAKA

- Hornby, A. S. 1974. *Oxford Advanced Learners dictionary of Current English*. Oxford University Press, Great Britain.
- Munandar A. S., 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta.
- Poerwadarminta, W. J. S. 1976. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. PN Balai Pustaka. Jakarta.
- Jewell L. N. dan Siegal M., 1998. *Contemporary Industrial / Organizational Psychology*. West Publishing Company.
- Robbins, S., 1998. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sam. 2002. *Pengendalian Kerugian Akibat Kemangkiran*. Hasil Penelitian Mahasiswa FE-UMS. Etoss Bolume 1 No. 1, Januari 2002. Biro Administrasi Umum UMS. Solo.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Siagian, S. P. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Steer, R. M. & Rhodes, S. R. 1979. *Major Influence s on Employee Attendance: A Process Model*. Journal of Applied Psychology.
- Stoner, A. F., Freeman, R. E., and Gilbert Jr, D. R. *Management*. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tosi, H., L., Rizzo, S. J. Caroll. 1994. *Managing Organizational Behavior*. Cambridge: Blackwell.