

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PENYUSUNAN APBD PROVINSI SULAWESI SELATAN

Lilly Ibrahim
(Fakultas Ekonomi Unismuh Makassar)

Pelaksanaan Otonomi daerah secara tidak langsung akan memaksa daerah untuk melakukan perubahan-perubahan, baik perubahan struktur maupun perubahan proses birokrasi dan Kultur irokrasi. Perubahan kultur meliputi pembaharuan yang sifatnya kelembagaan (*Institutional reform*) yaitu perubahan struktur birokrasi Pemerintah Daerah yang lebih ramping akan tetapi kaya fungsi (form follow functions). Perubahan proses meliputi perubahan yang menyentuh keseluruhan aspek dalam siklus pengendalian manajemen di Pemerintah Daerah yaitu perumusan strategis, perencanaan strategik, penganggaran, pelaporan kinerja, penilaian kinerja, dan mekanisme *reward and punishment system* Perubahan kultur birokrasi terkait dengan perubahan budaya kerja dan perilaku pegawai yang mengarah pada tercapainya profesionalisme birokrasi.

Usaha penyempurnaannya melakukan konsepsi anggaran yang berorientasi pada program yang dapat dilihat pada kegiatan-kegiatan pelaksanaan erorientasi pada program berarti bahwa penggunaan sejumlah dana tertentu telah mempunyai maksud dan tujuan yang diperlukan disusun dalam suatu anggaran yang ditentukan besar kecilnya target yang hendak dicapai oleh suatu program yang menjadi pusat perhatian ialah kegunaan mengukur efisiensi terhadap kegiatan dan penilaian terhadap hasil akhir.

Seluruh jumlah dana-dana yang dipakai dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan dari suatu unit performance tertentu, pada hakekatnya meliputi biaya-biaya yang dapat pula diklasifikasikan dalam bentuk objek pembelanjaan. Dengan perkataan lain jumlah biaya kegiatan sama dengan jumlah kinerja menurut objek pembelanjannya. Dengan memperhatikan proses penyusunan anggaran dalam performance

budgeting sistem ini, maka anggaran yang dihasilkan jelas merupakan suatu program kerja. Konsekuensinya adalah menuntut kepada para penyusun dan pelaksana anggaran untuk selalu berorientasi kepada program. Selain itu dapat pula dilakukan penilaian sampai sejauhmana pengelolaan input itu akan menggunakan biaya secara berdayaguna dan berhasilguna karena telah jelas hasil akhirnya (*end product*).

Reformasi anggaran tidak hanya pada aspek perubahan struktur APBD, namun juga diikuti dengan perubahan proses penyusunan anggaran. Anggaran Pendapatan dan elanja Daerah dalam era otonomi Daerah disusun dengan pendekatan kinerja. Anggaran dengan pendekatan kinerja adalah sustu sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kinerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan.

Perubahan dalam perumusan strategi dan perencanaan strategik sudah mulai dilakukan misalnya dengan dibuatnya Propenas, Renstra dan Repeta baru yang lebih lanjut dijabarkan oleh daerah dalam bentuk Propeda, Renstrada, dan Repetada. Perubahan sistem penganggaran juga mulai dilakukan, dengan digunakannya anggaran kinerja (*performance budget*) yang menggunakan struktur baru yang berbeda dengan struktur APBD periode sebelumnya. Selain itu sudah pula mulai menggunakan Standar Analisa elanja (SAB) sebagai alat untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas anggaran, oleh karena itu, tahap penganggaran ini sangat penting karena anggaran yang tidak mengakomodasikan Repetada, Renstrada dan Repetada akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun. APBD sekurang-kurangnya mencakup 3 (tiga) aspek yaitu aspek perencanaan, aspek pengendalian dan akuntabilitas publik.

Tuntutan tersedianya dokumen RAPBD sesuai jadwal yang ditetapkan oleh pemerintah mengharuskan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang diberi fungsi penyiapan berkas dan dokumen APBD dimaksud dapat bekerja secara optimal sehingga dapat memenuhi target yang ditetapkan. Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Propinsi Sulawesi Selatan menjadi piranti

penting yang harus bekerja secara maksimal untuk mempersiapkan data, menyusun RAPBD, dan menyerahkannya kepada Gubernur untuk dibahas bersama dengan DPRD dan selanjutnya ditetapkan melalui peraturan daerah. Untuk itu, dibutuhkan kompetensi khusus terkait dengan kemampuan para pegawai di bagian penyusunan anggaran untuk memahami seluk-beluk penganggaran serta dasar-dasar hukum, dan mekanisme penganggaran yang berlaku.

Terkait dengan hal tersebut, masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas pegawai operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai pegawai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh pegawai dan atasan. Pegawai 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.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Dukungan dari tiap manajemen yang berupa pengarahan, dukungan sumber daya seperti, memberikan peralatan yang memadai sebagai sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai dalam pendampingan, bimbingan, pelatihan serta pengembangan akan lebih mempermudah penilaian kinerja yang obyektif.

Faktor penilaian obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan sebagainya. Sedangkan faktor-faktor subyektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subyektif seperti pendapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung oleh kejadian-kejadian yang terdokumentasi. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut diatas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan feed back yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kinerja yang diharapkan.

Penilaian kinerja dengan berbagai bentuk seperti *key performance indicator* atau *key performance Index* pada dasarnya merupakan suatu sasaran dan proses sistimatis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk menentukan efisiensi dan efektivitas tugas-tugas pegawai serta pencapaian sasaran. Menurut Armstrong (1998), penilaian kinerja didasarkan pada pengertian *knowledge*, *Skill*, *expertise* dan *behavior* yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan analisa lebih luas terhadap *attributes* dan perilaku individu. Dalam manajemen kinerja kompetensi lebih berperan pada dimensi perilaku individu dalam menyesuaikan

suatu pekerjaan dengan baik. Attributes terdiri dari knowledge, skill dan expertise.

Kompetensi kinerja dapat diartikan sebagai perilaku-perilaku yang ditunjukkan mereka yang memiliki kinerja yang sempurna, lebih konsisten dan efektif, dibandingkan dengan mereka yang memiliki kinerja rata-rata. Menurut Mc.Clelland dalam Cira dan Benjamin (1998), dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja orang tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja seseorang. Misalnya, untuk fungsi profesional, manajerial atau senior manajer. Pegawai-pegawai yang ditempatkan pada tugas-tugas tersebut akan mengetahui kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya. Perusahaan sendiri hanya akan mempromosikan pegawai-pegawai yang memenuhi kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan oleh organisasi. Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan tidak terlepas dari kondisi-kondisi di atas karena itu organisasi ini perlu memperbaiki kinerja pegawai. Perusahaan perlu mengembangkan model kompetensi yang berintegrasi dengan tolok ukur penilaian kinerja yang dapat dijadikan dasar pengembangan Sumber Daya Manusia.

Dalam lingkungan birokrasi pemerintahan yang dituntut semakin profesional dalam pelayanan dan pengelolaan kepentingan publik, maka Badan ini dituntut untuk memberdayakan dan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia. Mengelola Sumber Daya Manusia dengan berbagai ragam sifat, sikap dan kemampuan manusia agar mereka dapat bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan perusahaan. Sumber Daya Manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (attitude) dan pengalaman (experimen). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (performance) yang masing-masing berbeda juga.

Zweig dalam Prawirosentono (1999), menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan organisasi. Dalam hal ini, seorang pegawai harus diberitahu tentang hasil pekerjaannya, dalam arti baik, sedang atau kurang. Pegawai akan terdorong untuk berperilaku baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) dibawah standart.

Sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi dan mau bekerja sama dalam team akan menjadi kunci keberhasilan organisasi. Karena itu pimpinan harus dapat menetapkan sasaran kerja yang akan menghasilkan pegawai yang berkualitas tinggi, bermotivasi tinggi dan produktif. Penetapan target-target spesifik dalam kurun waktu tertentu tidak hanya bersifat kuantitatif tetapi juga bersifat kualitatif misalnya, dengan pengembangan diri untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk pekerjaan dengan tingkat kompetensi yang makin baik.

Penilaian kinerja pegawai sebagai pelaku dalam organisasi dengan membuat ukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Standar penilaian kinerja suatu organisasi harus dapat diproyeksikan kedalam standar kinerja para pegawai sesuai dengan unit kerjanya. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel pengetahuan, kemampuan pegawai, kepemimpinan, dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dalam penyusunan APBD Propinsi Sulawesi Selatan ?
2. Variabel apakah yang paling dominan pengaruhnya dengan kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dalam penyusunan APBD Provinsi Sulawesi Selatan ?

Sistem Perencanaan APBD

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Pada dasarnya terdapat 2 (dua) hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kinerja, yaitu kinerja anggaran (*anggaran policy*) dan anggaran kinerja (*performance budget*). Kinerja anggaran adalah alat atau instrumen yang dipakai oleh DPRD untuk mengevaluasi kinerja Kepala Daerah. Alat tersebut berupa strategi makro dan Policy yang tertuang dalam Propeda dan Renstrada, arah dan kebijakan umum APBD, serta strategi dan prioritas APBD. Anggaran keuangan adalah alat atau instrumen yang dipakai oleh Kepala Daerah untuk mengevaluasi unit-unit kerja yang ada di bawah kendali Kepala Daerah selaku kepala eksekutif.

APBD pada dasarnya memuat rencana keuangan yang diperoleh dan digunakan Pemerintah Daerah dalam rangka melaksanakan kewenangannya untuk penyelenggaraan pelayanan umum dalam satu tahun anggaran. Sesuai dengan pendekatan kinerja yang digunakan dalam penyusunan APBD, setiap alokasi biaya yang direncanakan harus dikaitkan dengan tingkat pelayanan atas hasil yang diharapkan dapat dicapai. Kinerja Pemerintah Daerah dapat diukur melalui evaluasi terhadap pelaksanaan APBD.

Anggaran kinerja merupakan suatu sistem anggaran yang mengutamakan kepada upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan biaya atau input yang ditetapkan. Untuk mengukur kinerja keuangan Pemerintah Daerah dikembangkan Standar Analisa Belanja, tolok ukur kinerja, dan standar biaya

Standar Analisa Belanja (SAB) merupakan salah satu komponen yang harus dikembangkan sebagai dasar pengukuran kinerja keuangan dalam penyusunan APBD dengan pendekatan kinerja. SAB adalah standar untuk menganalisis anggaran belanja yang digunakan dalam suatu program atau kegiatan untuk menghasilkan tingkat pelayanan tertentu sesuai dengan kebutuhan masyarakat. SAB digunakan

untuk menilai kewajaran beban kerja dan biaya setiap program anggaran atau kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Unit Kerja dalam satu tahun anggaran. Penilaian terhadap usulan anggaran belanja dikaitkan dengan tingkat pelayanan yang akan dicapai melalui program atau kegiatan.

SAB pada dasarnya merupakan standar belanja yang dialokasikan untuk melaksanakan suatu program atau kegiatan pada tingkat pencapaian (target kerja) yang diinginkan. SAB dihitung oleh masing-masing Unit Kerja berdasarkan proyeksi jumlah anggaran belanja setiap program dan atau kegiatan. Usulan anggaran belanja yang tidak sesuai dengan SAB akan ditolak atau direvisi sesuai standar yang ditetapkan. Rancangan APBD disusun berdasarkan hasil penilaian terhadap anggaran belanja yang diusulkan Unit Kerja.

Dalam rangka menyiapkan Rancangan APBD, SAB merupakan standar atau pedoman yang bermanfaat untuk menilai kewajaran atas beban kerja dan biaya terhadap suatu kegiatan yang direncanakan oleh setiap Unit Kerja. SAB dalam hal ini digunakan menilai dan menentukan rencana program, kegiatan dan anggaran belanja yang paling efektif dalam upaya pencapaian kinerja. Penilaian kewajaran berdasarkan SAB berkaitan dengan kewajaran biaya suatu program atau kegiatan yang dinilai berdasarkan hubungan antara rencana alokasi biaya dengan tingkat pencapaian kinerja program atau kegiatan yang bersangkutan. Disamping atas dasar SAB, dalam rangka menilai usulan anggaran belanja dapat juga dilakukan berdasarkan kewajaran beban kerja yang dinilai berdasarkan kesesuaian antara program atau kegiatan yang direncanakan oleh suatu Unit Kerja dengan tugas pokok dan fungsi unit kerja yang bersangkutan.

Penerapan SAB pada dasarnya akan memberikan manfaat antara lain (1) mendorong setiap unit kerja untuk lebih selektif dalam merencanakan program dan atau kegiatannya, (2) menghindari adanya belanja yang kurang efektif dalam upaya pencapaian kinerja, (3) mengurangi tumpang tindih belanja dalam kegiatan investasi dan non investasi.

Penetapan standar pelayanan merupakan cara untuk menjamin dan mendukung kewenangan untuk menyelenggarakan pelayanan oleh Daerah dan sekaligus merupakan akuntabilitas Daerah. Penetapan Standar Pelayanan untuk Daerah Kabupaten mengacu pada indikator-indikator pelayanan minimal yang ditetapkan oleh Kepala Daerah yang bersangkutan berpedoman pada standar pelayanan yang ditetapkan oleh bupati.

Selain Standar Pelayanan Minimal yang telah ditetapkan, setiap daerah dapat mengembangkan standar pelayanan indikator keberhasilan program atau kegiatan yang menjadi tolok ukur kinerja. Pengembangan indikator keberhasilan dapat menggunakan kriteria sebagai berikut:

- 1) relevan, secara logis dan langsung berhubungan dengan tujuan dan sasaran Unit Kerja, Program atau Kegiatan
- 2) mudah dipahami, dapat dikomunikasikan dengan jelas
- 3) konsisten, digunakan secara seragam dalam perencanaan, penganggaran, sistem akuntansi dan pelaporan
- 4) dapat dibandingkan, dapat menunjukkan perkembangan dan perbedaan kinerja dari program atau kegiatan yang sejenis
- 5) andal (reliable), diperoleh dari sistem data yang terkendali dan dapat diverifikasi.

Tingkat pelayanan yang diinginkan pada dasarnya merupakan indikator kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh Pemerintah Daerah dalam melaksanakan kewenangannya. Selanjutnya untuk penilaian kinerja dapat digunakan ukuran penilaian didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. Masukan (input), yaitu tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau berdasarkan sumber-sumber: dana, sumber daya manusia, material, waktu, teknologi, dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan
2. Keluaran (output) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan

3. Hasil (outcome) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.
4. Manfaat (benefit) adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan Pemerintah Daerah dari hasil
5. Dampak (impact) adalah tolok ukur kinerja berdsarkan dampak terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Esensi utama anggaran ini adalah memasukan elemen indikator kinerja dalam proses penyusunan APBD di daerah. Maka seluruh program/kegiatan yang didanai APBD mesti memiliki tujuan/sasaran yang terukur mulai dari input, output keuntungan, dampak dan manfaatnya.

Beberapa pokok pikiran dari pelaksanaan berdasarkan basis kinerja ini dapat dilihat dalam:

- a. APBD disusun untuk membiayai belanja desentralisasi
- b. Azas yang digunakan adalah sistem defisit/surplus anggaran, dengan pendekatan penyusunan anggaran berbasis kinerja, standar pelayanan orientasi output-outcome dan terintegrasi.
- c. Susunan belanja dibedakan menjadi pendapatan, belanja dan pembiayaan.
- d. Penyusunan anggaran didasarkan pada nota kesepakatan arah kebijakan umum dan strategi dan prioritas APBD.
- e. Adanya pemisahan belanja aparatur dan publik, adanya belanja langsung dan tidak langsung
- f. Pengesahan dilakukan oleh DPRD (tanpa pengesahan pemerintahan atasan).
- g. Pembentukan dana cadangan dimungkinkan (melalui rekening khusus yang ditetapkan melalui perda)
- h. Perhitungan anggaran didasarkan pada standar pencapaian kinerja, standar analisa belanja dan standar biaya (PSEKP-UGM, 2002)

Kinerja Pegawai

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung dengan atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2005). Menurut Davis (1985), kinerja sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.

Ada beberapa pengertian mengenai kinerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, disebutkan bahwa kinerja merupakan sinonim dari kata perstasi kerja (*performan*) yaitu suatu kemampuan untuk melakukan sesuatu menurut standar yang ditetapkan. Para ahli memberikan pengertian kinerja, antara lain Notoatmodjo (1992 : 2), bahwa Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Lebih lanjut Notoatmodjo (1992 : 3) menyebutkan beberapa faktor yang perlu diketahui sehubungan dengan penilaian kinerja karyawan yaitu: (1) pengetahuan tentang pekerjaan, (2) kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, (3) pengetahuan tentang standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, (4) produktivitas karyawan yang berkaitan dengan hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan, (5) pengetahuan teknis atas pekerjaan, (6) kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, (7) kemampuan komunikasi yang baik, dan (8) kemampuan bekerjasama.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

1. Variabel Pengetahuan

Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi karyawan yang belum mempunyai

pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh karyawan berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Atau dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berpengetahuan kurang, akan mengurangi efisiensi.

Menurut Blanchard & Thacker (2004), pengetahuan dikategorikan sebagai berikut:

1. Informasi yang didapatkan dan diletakkan dalam ingatan kita (deklaratif).
2. Bagaimana informasi dikumpulkan dan di gunakan ke sesuatu hal yang sudah kita ketahui (*procedural*).
3. Mengerti tentang how, when dan why informasi tersebut berguna dan dapat digunakan (*strategic*).

2. Variabel Kemampuan Pegawai

Faktor yang juga ikut mensukseskan pencapaian tujuan organisasi adalah faktor kemampuan karyawan. Bagi karyawan yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk-untuk karyawan-karyawan baru atau karyawan dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut defmisi Dunnett's, skill adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. (Blanchard & Thacker, 2004).

3. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara hidup, kesempatan berkarya, bermasyarakat bahkan bernegara. Oleh karena itu, usaha sadar untuk semakin mendalami berbagai segi kepemimpinan yang efektif perlu dilakukan secara terus menerus. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada mutu kepemimpinan. Sehingga wajar bila dikatakan bahwa mutu kepemimpinan dalam organisasi memainkan peran yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut.

Covey dalam Suprpti (1999 : 1) mengemukakan bahwa pemimpin yang berhasil di abad 21 adalah yang mempunyai visi, keberhasilan serta kerendahan hati untuk terus menerus belajar dan mengasah kecakapan dan emosionalnya. Hal ini disebabkan seorang pemimpin yang cerdas bukanlah suatu jaminan untuk dapat memimpin suatu unit organisasi secara efektif dan efisien.

Secara operasional peranan kepemimpinan yang efektif adalah dengan cara meningkatkan disiplin yang tinggi, dalam arti ketaatan dan kepatuhan dalam waktu dan kerja maksimal, serta kepatuhan terhadap ketentuan lainnya, dimana pemimpin dan bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama mematuhi sistem instrumen tersebut, agar tercapai tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa keberhasilan seorang pemimpin pada dasarnya harus memiliki 4 kompetensi yaitu :

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan keleluasaan berhubungan (komunikasi)
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
4. Memiliki sifat hubungan kemanusiaan (Hablu minan-nas).

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan individu untuk mengayomi kelompok, masyarakat dan menyelesaikan masalah yang

lebih efektif, efisien, dan berdayaguna, sehingga setiap individu dipengaruhi oleh karakter, kepribadian, pengalaman, pengetahuan, serta situasi dan kondisi yang dihadapinya dalam suatu proses untuk memerankan kepemimpinan dalam organisasi sebagai penggerak, dinamisator segala sumber daya yang dimiliki organisasi, berperan sebagai pemimpin dalam organisasi yang memiliki tugas manajemen untuk menggerakkan orang lain atau kelompok, guna mencapai tujuan organisasi, serta berperan sebagai seorang pemimpin yang baik, berkewajiban membina hubungan pribadi (human relation) secara vertikal dan horizontal serta memiliki kemampuan dan kemauan berkomunikasi secara baik dan luwes.

4. Variabel Motivasi kerja

Kebutuhan dan tujuan adalah konsep dasar yang diberikan untuk menyusun suatu pola terpadu. Kebanyakan pimpinan selalu mempertimbangkan bagaimana memotivasi karyawan, baik secara kelompok maupun individu dengan cara beragam dan dalam banyak hal tidak dapat diramalkan. Keragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang dalam beberapa hal berhubungan dengan kebutuhan dan tujuan.

Upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan bertujuan untuk meminimalkan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu. Kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis, yakni kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan penghargaan diri (*self esteem*), atau kebutuhan sosiologis yakni kebutuhan akan interaksi sosial. Kebutuhan dianggap sebagai penyakit, penguat atau penggerak perilaku. Artinya, apabila dalam diri manusia terdapat kekurangan kebutuhan, maka manusia tersebut lebih peka terhadap motivasi yang diberikan pimpinan.

Tujuan motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal detected*). Tujuan atau hasil yang dicari karyawan dipandang sebagai Kekuatan yang dapat mendorong seseorang bekerja dengan baik dan profesional. Tercapainya tujuan yang diinginkan sekaligus dapat mengurangi Kebutuhan yang belum terpenuhi. Dalam lingkungan

organisasi, tujuan dapat bersifat positif, seperti pujian, penghargaan, kenaikan upah, promosi dan sebagainya, atau bersifat negatif, seperti tidak diberikannya peluang atau kesempatan pada karyawan untuk promosi dalam suatu jenjang jabatan dan sebagainya.

Suatu cara yang lebih baik untuk menjelaskan motivasi menurut Swastha adalah dengan *expectacy theory* (teori pengharapan) dan *instrumentality theory* (teori alat pembantu). Menurut teori ini, tujuan ekstern bertindak sebagai kekuatan yang menari orang untuk melakukan cara tertentu dalam memuaskan kebutuhannya, kemudian prilakunya dituntut oleh suatu pengharapan untuk mencapai hasil yang akan memuaskan kebutuhan.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian eksplanatori dengan pendekatan survey. Penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Analisis Data

Untuk memecahkan masalah tersebut digunakan metode analisis sebagai berikut :

1. *Analisis Deskriptif*, adalah untuk memberikan gambaran tentang obyek yang diteliti melalui data sampel sebagaimana adanya. Kemudian dari data yang diperoleh melalui analisis deskriptif ini ditampilkan dalam bentuk tabel frekuensi.
2. *Analisis Inferensi*, adalah metode analisis yang menggunakan alat analisis "*regresi berganda*". Dalam hal ini untuk mengukur pengaruh variabel independen yang meliputi: pengetahuan pegawai (X1), kemampuan pegawai (X2), kepemimpinan (X3), dan motivasi kerja (X4) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja pegawai dalam penyusunan APBD di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan (Y). adapun formulasinya adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Dimana : Y = Kinerja pegawai dalam penyusunan APBD

X1 = Pengetahuan Pegawai

X2 = Kemampuan Pegawai

X3 = Kepemimpinan

X4 = Motivasi Kerja

β_0 = Konstanta

$\beta_1 - \beta_4$ = Koefisien regresi

ε = faktor kesalahan

Analisis selanjutnya dilakukan uji Fisher atau F untuk menguji apakah variabel X1, X2, X3, dan X4, mempunyai pengaruh secara serempak terhadap Y. Uji tersebut dilakukan dengan membandingkan nilai F ratio dengan nilai yang ada pada tabel, apabila hasil dari nilai F ratio lebih besar dari pada F tabel maka variabel-variabel X yang merupakan variabel independen (bebas) yang secara bersama dapat mempengaruhi Y atau variabel tidak bebas. Kemudian untuk melihat pengaruh variabel X terhadap Y secara parsial (sendiri-sendiri) dilakukan uji t (*student*) dengan membandingkan masing-masing variabel X terhadap variabel Y.

Deskripsi Variabel Penelitian

1. Pengetahuan Pegawai (X₁)

Pengetahuan pegawai adalah salah satu aspek yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, karena dengan pengetahuan pegawai berarti dapat mengetahui dan memahami sekaligus melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat pengetahuan pegawai adalah kuisisioner yang terdiri dari 4 item pertanyaan dan diukur menggunakan indikator; Tingkat pendidikan, pernyataan atas hubungan antara pengetahuan pegawai dengan peningkatan kinerja, kesesuaian antara pengetahuan pegawai dengan bidang pekerjaan yang diberikan, dan jenis pengetahuan pegawai.

Berdasarkan hasil pengelolaan data secara statistik deskriptif, secara umum dapat dinyatakan bahwa rata-rata variabel pengetahuan pegawai berada pada kategori baik dengan skor 4,05. Tabel tersebut juga memperlihatkan bahwa dari tiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pengetahuan pegawai terlihat bahwa ada satu indikator yang berada di bawah nilai rata-rata yaitu indikator kesesuaian bidang pendidikan pegawai (X11) dengan rerata 3,17 kategori cukup baik, sedangkan indikator yang direspon dengan sangat baik oleh responden adalah indikator pemahaman tentang aturan perundang-undangan yang mengatur penganggaran APBD dengan rerata paling tinggi sebesar 4,77. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengetahuan pegawai di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan termasuk kategori tinggi dilihat dari frekuensi pengetahuan pegawai, kesesuaian pengetahuan dengan bidang pekerjaan. Namun indikator yang paling tinggi nilainya adalah pengetahuan tentang perundang-undangan (X14). Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa hal yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dalam penyusunan APBD adalah kesesuaian bidang pendidikan dengan bidang pekerjaan, artinya idealnya pegawai yang ditempatkan pada bagian penyusunan anggaran adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan yang sesuai.

2. Kemampuan Pegawai (X2)

Instrument yang digunakan untuk mengukur kemampuan pegawai adalah kuisioner yang terdiri dari 4 item pertanyaan dan diukur menggunakan indikator; kemampuan pegawai harus optimal, keharmonisan antara sesama pegawai, yang mendukung terciptanya peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data secara statistik deskripsi, secara umum dapat dinyatakan bahwa kemampuan pegawai masih berada pada kategori cukup dengan rerata 3,44. Dilihat dari indikator yang digunakan, terdapat dua indikator yang nilainya berada di bawah rata-rata variabel yaitu indikator kemampuan dengan keahlian dalam penyusunan APBD (X21) dan indikator kemampuan berkomunikasi

dalam tim kerja (X2.3). Dari 4 indikator tersebut, indikator yang paling rendah adalah indikator kemampuan berkomunikasi dalam tim kerja (X23) dengan rerata 2,69 (kategori rendah) sedangkan indikator yang paling tinggi nilainya adalah indikator pengalaman pegawai (X22). Hal ini memberi gambaran bahwa pada dasarnya pegawai pada kantor pegawai Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan memiliki kemampuan yang masih relatif terbatas, para pegawai hanya mengandalkan pengalaman mereka dalam penyusunan anggaran tetapi kurang memiliki keahlian secara spesifik tentang penyusunan APBD. Kondisi ini diperburuk pula oleh kenyataan bahwa kemampuan berkomunikasi dalam tim kerja termasuk kategori kurang baik. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa kemampuan pegawai yang mendukung terciptanya peningkatan kinerja pegawai masih rendah.

3. Kepemimpinan (X3)

Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan pegawai adalah kuisisioner yang terdiri dari 4 item pertanyaan yang diukur menggunakan indikator; kemampuan mengarahkan pekerjaan bawahan, kemampuan mengorganisasikan tim kerja, kemampuan komunikasi dengan bawahan, dan rasa empati kepada bawahan. Keempat indikator tersebut diskor menggunakan skala likert 5 poin.

Berdasarkan hasil pengolahan data secara statistik deskriptif, secara umum dapat dinyatakan bahwa kemampuan kepemimpinan masih kategori cukup dengan rerata skor 3,29. Ada 2 indikator yang berada di bawah rata-rata yaitu indikator kemampuan pimpinan mengorganisasikan tim kerja (X32) dengan rerata 3,26 dan indikator kemampuan berkomunikasi dengan bawahan dengan rerata 3,23, sedangkan indikator yang paling tinggi nilainya adalah rasa empati pimpinan (X34) dengan rerata 3,34. Keadaan ini memberi gambaran bahwa kepemimpinan di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan masih sangat formal karena pimpinan hanya mampu memberikan pengarahan kepada para bawahannya tetapi tidak diikuti dengan

kemampuan yang cukup dalam mengorganisasikan tim kerja serta kurangnya komunikasi secara pribadi dengan para bawahannya. Akibatnya, tentu saja akan berimplikasi pada kinerja pegawai dalam penyusunan APBD. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai maka pimpinan harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya agar bisa bekerja lebih baik, kemampuan pimpinan untuk mengorganisasikan tim kerja agar penyusunan APBD dapat dilakukan tepat waktu, kemampuan pimpinan menciptakan hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi dengan bawahan, dan pimpinan harus memiliki rasa empati yang cukup bagi bawahannya.

4. Motivasi Kerja (X4).

Instrument yang digunakan untuk mengukur tinggi kompensasi pegawai adalah kuisioner yang terdiri dari 5 item pertanyaan dan diukur menggunakan indikator, semangat kerja, kesadaran yang sangat kuat untuk menunjukkan prestasi kerja, terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan sangat baik, hasrat yang sangat kuat untuk menyelesaikan target pekerjaan yang dibebankan, dan dorongan untuk ikhlas melaksanakan tugas pokok dan fungsi saya dalam pekerjaan. Kelima indikator tersebut di skor menggunakan skala likert 5 point.

Secara statistik deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai masih berada pada kategori cukup dengan rerata skor 3,48. Diperhatikan dari tiap indikator, nampak bahwa ada 3 indikator yang reratanya masih berada di bawah rerata varaibel, yaitu indikator adanya kesadaran untuk menunjukkan prestasi kerja (X42) dengan rerata skor 3,43 (cukup), selalu terpacu melakukan pekerjaan dengan sangat baik (X43) dengan rerata skor 2,37 (rendah), dan indikator hasrat yang kuat untuk menyelesaikan target pekerjaan (X44) dengan rerata skor 3,29 (cukup). Keadaan ini menggambarkan bahwa walaupun umum tingkat motivasi kerja pegawai berada pada kategori cukup tetapi khusus yang terkait keinginan untuk bekerja dengan sangat baik masih kategori rendah. Artinya, pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Daerah

Provinsi Sulawesi Selatan yang memiliki tanggung jawab menyusun APBD belum memiliki motivasi yang baik dalam bidang pekerjaannya sehingga akan berimplikasi terhadap kinerja pegawai dalam penyusunan APBD secara keseluruhan.

5. Kinerja pegawai dalam penyusunan APBD (Y)

Instrument yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja penyusunan APBD pegawai adalah kuisioner yang terdiri dari 5 item pertanyaan, dan diukur menggunakan indikator; kesesuaian tahapan penyusunan APBD, kemampuan melakukan tugas penyusunan APBD, pemahaman Tupoksi dalam penyusunan APBD, prestasi kerja, dan pencapaian target pekerjaan.

Secara umum kinerja pegawai dalam penyusunan APBD masih berada pada kategori yang belum optimal dengan rerata 4,17. Dilihat dari tiap indikator terlihat bahwa ada satu indikator yang sangat kecil dibanding empat indikator lainnya yaitu indikator pencapaian target dalam penyusunan APBD (Y15) dengan rerata skor hanya 2,91 (kategori rendah) sedangkan indikator yang nilainya paling tinggi adalah pemahaman terhadap Tupoksi dalam penyusunan APBD. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun secara keseluruhan kinerja pegawai dalam penyusunan APBD sudah baik, tetapi masih belum optimal hal ini dapat disebabkan oleh karena pegawai tidak mampu memenuhi target waktu yang diberikan sehingga kadangkala kesiapan pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan untuk menyerahkan RAPBD ke DPRD molor dari waktu yang direncanakan.

Hasil Analisis Penelitian

Data hasil penelitian ini diolah dengan bantuan program SPSS, 18.00. Untuk menguji hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa faktor pengetahuan pegawai (X_1), kemampuan pegawai (X_2), kepemimpinan (X_3), dan motivasi kerja (X_4) berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam penyusunan APBD pegawai Badan Pengelolaan

Kuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Dari hasil analisis diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,092 + 0,504 X_1 + 0,058 X_2 + 0,372 X_3 + 0,030 X_4$$

Dari persamaan regresi berganda seperti di atas, dapat diinterpretasi sebagai berikut :

7. Nilai koefisien b_0 (konstanta) sebesar 0,092 berarti apabila faktor pengetahuan pegawai (X_1), kemampuan pegawai (X_2), kepemimpinan (X_3), dan motivasi kerja (X_4) sama dengan nol, maka diperkirakan kinerja pegawai dalam penyusunan APBD sebesar 0,092 (kategori sangat rendah).
8. Nilai koefisien $b_1 = 0,504 X_1$ berarti jika variabel pengetahuan pegawai ditingkatkan sesuai dengan bidang pekerjaan pegawai akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam penyusunan APBD, dalam arti meningkatkan kinerja pegawai dengan asumsi variabel lainnya konstan.
9. Nilai koefisien $b_2 = 0,058 X_2$ menunjukkan bahwa kemampuan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, jika kemampuan pegawai ditingkatkan kualitasnya maka diperkirakan kinerja pegawai dalam penyusunan APBD juga akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan.
10. Nilai koefisien $b_3 = 0,372 X_3$ menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam penyusunan APBD. Dengan demikian jika kepemimpinan diperbaiki dan ditingkatkan maka diperkirakan kinerja pegawai dalam penyusunan APBD juga akan semakin meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan.
11. Nilai koefisien $b_4 = 0,030 X_4$ menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jika motivasi kerja ditingkatkan, maka kinerja pegawai dalam penyusunan APBD juga akan meningkat dengan asumsi variabel lainnya konstan atau tetap.

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut diketahui bahwa variabel pengetahuan pegawai, kemampuan pegawai, kepemimpinan,

motivasi kerja menunjukkan nilai positif, yang berarti ada hubungan yang searah antara variabel-variabel X (independent) dengan variabel Y (dependent).

Tabel Anova pada (lampiran) menunjukkan nilai F (Value) = 16,857 dengan nilai p ($\alpha = 0,05$) atau tingkat signifikansi 0,000 memberikan informasi tentang signifikansi model pada taraf signifikan 0,05 ($\alpha = 5\%$), ini berarti model yang dipakai signifikan secara statistik karena nilai $p < \alpha = 0,05$ ($0.000 < 0,05$). Karena model signifikan, maka secara simultan variabel pengetahuan pegawai (X_1), kemampuan pegawai (X_2), kepemimpinan (X_3), dan motivasi kerja (X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penyusunan APBD (Y).

Hasil analisis tersebut mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa variabel pengetahuan pegawai, kemampuan pegawai, kepemimpinan dan motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penyusunan APBD pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Besarnya daya ramal model diberikan oleh nilai koefisien determinasi yang disimbolkan dengan R^2 (R-Square) = 0,682 menunjukkan bahwa model mempunyai daya ramal sebesar 0,682 atau 68,2%. Variasi naik turunnya kinerja pegawai dalam penyusunan APBD pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dapat dijelaskan oleh model atau dipengaruhi oleh variabel-variabel pengetahuan pegawai, kemampuan pegawai, kepemimpinan dan motivasi Kerja sementara sisanya sebesar 31,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis.

Dari kedua variabel yang memiliki pengaruh signifikan, tampak bahwa variabel pengetahuan pegawai (X_1) memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai dalam penyusunan APBD pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang dibuktikan dari nilai Probabilitas yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$) serta ditunjukkan oleh nilai t hitung yang paling besar diantara keempat variabel bebas yang diteliti..

Simpulan

Berdasarkan uraian-uraian dan hasil analisis yang dikemukakan di atas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja pegawai dalam penyusunan APBD pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam menjalankan tugas dan fungsinya harus memperhatikan peningkatan pengetahuan pegawai, kemampuan pegawai, kepemimpinan serta motivasi kerja.
2. Variabel pengetahuan pegawai, kemampuan pegawai, kepemimpinan serta motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam penyusunan APBD pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian secara parsial dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa di antara keempat variabel yaitu pengetahuan pegawai, kemampuan pegawai, kepemimpinan serta motivasi kerja yang diteliti, maka yang dominan berpengaruh adalah pengetahuan pegawai.

Daftar Pustaka

- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Penerbit Andi Yogyakarta
- Nugraha. 2003. *Implementasi Anggaran Keuangan Berbasis Kinerja Dalam Membangun Akuntabilitas Administrasi Pemerintah Daerah*. Makalah
- Erman Aminullah, dkk, 2000. *Berfikir Sistematik*, Lembaga Administrasi Negara Jakarta.
- Golman Daniel, 2003. *Working With Emotional Intelligence*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gomes, Faustimo Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Andi Offset, Jakarta.

- Mathis dan Jackson, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mustopodidjaja, 1999. *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Randall S. Sehuler, Susan E, Jackson 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Edisi Keenam Jilid I Erlangga, Ciracas, Jakarta.
- Siagian, Sodang SP, 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rhineka Cipta, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sudjana, 1997. *Metode Statistik*, Edisi Keenam Tarsita, Bandung.
- Tangkilisan, Hesel Nogi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik*. Lukman Offset, Jakarta.
- Timpe, A. Dale. 1992. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.