

**FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PADA SUB BAGIAN RISALAH DAN
DOKUMEN PERSIDANGAN SEKRETARIAT DPRD DIY**

Tesis

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :
INDAH LESTARI
172103699

Kepada

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2019**

TESIS

FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PADA SUB BAGIAN RISALAH DAN DOKUMEN PERSIDANGAN SEKRETARIAT DPRD DIY

Diajukan oleh :

INDAH LESTARI

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji pada :
tanggal 26 September 2019

Dosen Penguji I

Yuni

Pembimbing I

(Bayu Sutikno, SE, MSM, Ph.D)

Pembimbing II

(Drs. Jazuli Akhmad, MM)

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister

Yogyakarta, September 2019

Mengetahui,

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR**

Drs. John Suprihanto, MM, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2019

Indah Lestari

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pada Sub. Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan Di Sekretariat DPRD Daerah Istimewa Yogyakarta” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) dalam bidang Sumber Daya Manusia Program Studi Magister Manajemen. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Drs. John Suprihanto, MM, Ph.D selaku Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
2. Bapak Bayu Sutikno, SE, MSM, Ph.D selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan masukan dan saran pada saat penyusunan tesis.
3. Bapak Drs. Jazuli Akhmad, MM selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan masukan dan saran pada saat penyusunan tesis.
4. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini
5. Seluruh Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
6. Ibunda Rubiyati Suwondo untuk doa dan perhatiannya juga anak anak saya tercinta, Mbak Josepha Eveline, ST. , Mas Gita Pratama Putra, S.Kom. , Mbak Risma Lavenia yang sedang menyelesaikan skripsi dan si

bungsu Dyandra Mahardhika Purnama yang super lincah, terima kasih atas segala dukungan dan doanya kepada mama Indah.

7. Tak lupa kagem Bapak Ir. Drajad Ruswandono, MT. atas segala motivasi, perhatian dan doanya serta kesabaran yang selalu mensupport baik moriil maupun materiil. Thank you so much.
8. Rekan kerja di Subbag. Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY, terima kasih dukungan dan bantuannya.
9. Rektor dan semua Civitas Akademika MM STIE Widya Wiwaha Yogyakarta atas dukungan dan bantuannya.
10. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lebih lanjut agar benar benar bermanfaat.

Akhir kata penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Yogyakarta, September 2019

Indah Lestari

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vi |
| DAFTAR GAMBAR | vii |
| ABSTRAK | viii |
| BAB I. PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 6 |
| C. Pertanyaan Penelitian | 7 |
| D. Tujuan Penelitian | 7 |
| E. Manfaat Penelitian | 8 |

BAB. II. LANDASAN TEORI/ KERANGKA TEORI

| | |
|--|----|
| A. Definisi Kinerja | 9 |
| B. Kinerja Organisasi Publik..... | 9 |
| C. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja | 11 |
| D. Kualitas Karyawan..... | 12 |
| E. Kuantitas Karyawan | 15 |
| F. Lingkungan Organisasi | 16 |
| G. Kerangka Pikir Penelitian..... | 20 |

BAB. III. METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| A. Desain Penelitian..... | 21 |
| B. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data..... | 21 |
| C. Analisis Data..... | 22 |

BAB. IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | |
|-------------------------|----|
| A. Deskripsi Data | 23 |
| B. Pembahasan | 31 |

BAB. V. KESIMPULAN DAN SARAN

| | |
|---------------------|----|
| A. KESIMPULAN | 35 |
| B. SARAN | 37 |

DAFTAR PUSTAKA.....

Daftar Tabel

| | | |
|---------|---|--|
| Tabel 1 | Komparasi Kebutuhan Kualifikasi Jabatan dan Ketersediaan Personil Staf Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY | |
| Tabel 2 | Pencapaian Kinerja Penyerapan Anggaran Subbag. Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY Tahun Anggaran 2017-2018 | |
| Tabel 3 | Jenjang Pendidikan Personil Staf ASN Sub Bagian risalah dan dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY | |
| Tabel 4 | Pagu Anggaran Pekerjaan Digitalisasi Dokumen | |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Daftar Gambar

| | | |
|----------|--|--|
| Gambar 1 | Kerangka Pikir Penelitian | |
| Gambar 2 | Struktur Organisasi Bagian Persidangan Sekretariat DPRD DIY | |
| Gambar 3 | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pada Sub Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY | |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Kondisi ekonomi dan politik dewasa ini telah memaksa Administrator dalam organisasi publik memberikan perhatian yang lebih besar kepada upaya pengembangan para pegawainya. Inflasi ekonomi, resesi dan pengurangan alokasi pegawai, produktifitas telah tampil sebagai nilai dengan pengaruh yang sangat besar dalam penanganan kegiatan sektor publik dan swasta. Peningkatan nilai produktivitas dibandingkan dengan nilai-nilainya, terutama keadilan sosial, daya tanggap politik dan hak-hak pegawai telah berpengaruh pada meningkatnya kinerja organisasi. Usaha perbaikan produktivitas diatas telah mendorong para majikan atau pemerintah kepada suatu pemahaman yang lebih dalam mengenai kemampuan, kepemimpinan dan motivasi kerja dari para pegawai sebagai faktor-faktor utama yang mempengaruhinya.

Untuk mengetahui bagaimana produktivitas dan kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, maka dalam penelitian ini penulis sangat beralasan untuk mengedepankan permasalahan ini sebagai tema sentral.

Dengan mengambil judul : “Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pada Sub. Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD Daerah Istimewa Yogyakarta”.

Penelitian ini telah membuktikan bahwa keberadaan personil staf yang berkualitas, kuantitas karyawan dan kondisi lingkungan menjadi faktor yang berpengaruh pada kinerja Sub. Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan sehingga secara teoritis penelitian ini menjadi anti tesis bagi konsep kinerja yang banyak dirumuskan sebelumnya yang kurang mendikotomikan antara kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sebagai faktor pengaruh kinerja seperti

gagasan yang dibangun. *Mathis, Robert. L & Jackson John. H, (2001;82), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta.*

Hasil penelitian dalam tesis ini sependapat dengan teori yang dikembangkan oleh Wilson dan Heyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service. Mc Graw Hill Inc. New Jersey* yang melihat kuantitas personil staf merupakan suatu keniscayaan yang memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja kelembagaan. Kuantitas telah dibuktikan penulis menjadi salah satu dari 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pada Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY.

(Kata kunci : kinerja, kualitas, kuantitas, lingkungan)

Referensi :

Mathis, Robert. L & Jackson John. H, (2001;82), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta.

Wilson dan Heyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service. Mc Graw Hill Inc. New Jersey*

ABSTRACT

Today's economic and political conditions have forced Administrators in public organizations to pay greater attention to efforts to develop their employees. Economic inflation, recession and reduction of employee allocation, productivity have emerged as values with enormous influence in handling public and private sector activities. Increasing the value of productivity compared to its values, especially social justice, political responsiveness and employee rights has an effect on improving organizational performance. Efforts to improve productivity above have pushed employers or the government to a deeper understanding of the ability, leadership and work motivation of employees as the main factors that influence it.

To find out how productivity and performance can be influenced by other factors, then in this study the authors are reasonable to put forward this problem as a central theme.

By taking the title: "Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pada Sub. Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY", personnel, employee quantity and environmental conditions are factors that influence Sub. Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan.

Sub. Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan so that theoretically this research is an antithesis for many previously formulated performance concepts that lack dichotomy between the quality and quantity of human resources as a factor influencing performance such as ideas built.

Mathis, Robert. L & Jackson John. H, (2001: 82), Human Resource Management, Volume 2, SalembaEmpat, Jakarta.

The results of this thesis agree with the theory developed by *Wilson and Heyel. 1987. Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service. McGraw Hill Inc. New Jersey* that sees the quantity of staff personnel is a necessity that has an influence on the achievement of institutional performance. The quantity has been written by the writer to be one of the 3 factors that influence the performance of the Sub. Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY.

(Keywords: performance, quality, quantity, environment)

Reference:

Mathis, Robert. L & Jackson John. H, (2001: 82), *Human Resource Management, Volume 2, Salemba Empat, Jakarta.*

Wilson and Heyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service. McGraw Hill Inc. New Jersey*

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tidak bisa dipungkiri bahwa kinerja merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi dinamika perkembangan organisasi/kelembagaan. Kinerja secara empiris berdampak langsung terhadap pencapaian produktivitas setiap organisasi. Pada konteks birokrasi sebagai representasi organisasi publik, kinerja memegang peranan penting mengingat pencapaian (*output*) birokrasi baik berupa pelayanan maupun kebijakan publik menjadi kepentingan dan kebutuhan bagi masyarakat. Berbagai persepsi penilaian masyarakat senantiasa beriringan dengan berjalannya pelaksanaan kinerja organisasi publictersebut,

Dalam tataran empiris yang banyak disoroti oleh beberapa literatur dapat dilihat bahwa berkembangnya kebutuhan dan kepentingan publik yang didorong oleh dinamika kondisi ekonomi dan politik telah membuat para administrator dituntut untuk lebih mampu dalam menghasilkan analisis mengenai inovasi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut menjadi hal yang mempengaruhi tingkat kinerja organisasi publik, Peningkatan nilai produktivitas dibandingkan dengan nilai-nilainya, terutama keadilan sosial, daya tanggap politik dan hak-hak pegawai telah berpengaruh pada meningkatnya kinerja organisasi. Usaha perbaikan produktivitas tersebut telah mendorong pemerintah pada level manajemen tas (*top manager*) kepada suatu pemahaman yang lebih dalam mengenai kemampuan, kepemimpinan dan motivasi kerja dari para pegawai sebagai faktor-faktor utama yang mempengaruhinya,

Tesis ini fokus terhadap kinerja pada Sub Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY. Untuk lokus penelitian berada di Sub Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY. Dalam Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No.54 Tahun 2018 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta pasal 37 disebutkan bahwa :

- (1) Sub bagian Risalah dan Dokumen Persidangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 mempunyai tugas menyusun risalah dan pendokumentasian persidangan DPRD.
- (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sub bagian Risalah dan Dokumen Persidangan mempunyai fungsi :
 - a. Penyusunan program kerja Subbagian Risalah dan Dokumen Persidangan;
 - b. Penyusunan risalah dan kesimpulan rapat/sidang DPRD;
 - c. Penyampaian hasil rapat/sidang kepada alat kelengkapan DPRD dan pihak yang berkepentingan;
 - d. Pengelolaan dokumentasi bahan acara dan kegiatan persidangan DPRD;
 - e. Penyusunan dokumentasi hasil rapat/sidang DPRD;
 - f. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program Subbagian Risalah dan Dokumen Persidangan; dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai tugas dan fungsi Sekretariat DPRD.

Pemilihan fokus dan lokus penelitian ini didasarkan atas pertimbangan kondisi masih belum optimalnya pencapaian kinerja Sub Bagian Risalah Dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY yang secara bersamaan juga dihadapkan pada keterbatasan jumlah (kuantitas) sumber daya manusia personil staf pelaksana di dalamnya.

Tabel 1
Komparasi Kebutuhan Kualifikasi Jabatan dan Ketersediaan Personil Staf Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY

| Nama Jabatan | Jumlah Kebutuhan | Jumlah Ketersediaan |
|-----------------------------------|------------------|---------------------|
| Pengadministrasi umum | 1 orang | 0 orang |
| Penyusun Risalah | 3 orang | 2 orang |
| Jumlah Total Personil Staf | 4 orang | 2 orang |

Sumber : Bagian Umum Sekretariat DPRD DIY (2019)

Kondisi empiris belum sesuainya antara jumlah kebutuhan dan ketersediaan personil staf Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY ini membuat adanya pelaksanaan beban kerja yang lebih berat pada kedua personil staf yang ada. Terlebih ketugasan staf pengadministrasi umum juga harus dilaksanakan oleh kedua personil staf tersebut meskipun notabene keduanya merupakan staf pelaksana jabatan penyusun risalah.

Tabel 2
Pencapaian Kinerja Penyerapan Anggaran Subag Risalah dan
Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY
Tahun Anggaran 2017-2018

| No. | Tahun Anggaran | Kinerja Keuangan | | | Keterangan |
|-----|----------------|------------------|----------------|------------|----------------------------------|
| | | Target (Rp) | Realisasi (Rp) | Persentase | |
| 1 | 2017 | 389.200.000 | 345.648.000 | 88,81% | Pencapaian Kinerja Baik |
| 2 | 2018 | 32.084.369.000 | 24.403.433.047 | 76,06% | Pencapaian Kinerja Cukup/ Sedang |

Sumber : Laporan Kegiatan Sekretariat DPRD DIY Tahun 2017 dan 2018

Berdasarkan Laporan Kegiatan Sekretariat DPRD DIY, terdapat penurunan pencapaian kinerja yang diukur dari kemampuan penyerapan anggaran dalam rentan waktu tahun anggaran 2017 dan 2018. Pada tahun anggaran 2017 persentase penyerapan keuangan sebesar 88,81% dengan predikat baik, sedangkan pada tahun anggaran 2018 persentasenya menurun menjadi 76,06% dengan keterangan pencapaian kinerja cukup/ sedang. Penurunan pencapaian kinerja ini menunjukkan bahwa analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY memiliki nilai urgensi yang sangat tinggi serta menjadi kebutuhan yang mendesak bagi penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi kelembagaan Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY tersebut.

Penelitian/ kajian mengenai faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja sebenarnya bukan merupakan hal yang baru. Telah terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan oleh beberapa peneliti.

Pertama **Schultz dan Schultz (2010)** dalam penelitiannya tentang kinerja pegawai membuat kesimpulan bahwa : Lingkungan atau kondisi kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan dan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang mengalami dinamika berimplikasi terhadap pencapaian kinerja individu di dalamnya. Penelitian ini melihat bahwa kondisi kualitas dan kuantitas personil sumber daya manusia di dalamnya akan memiliki kinerja yang meningkat jika lingkungan kerja memungkinkan para personil tersebut untuk melaksanakan ketugasan dengan suasana yang kondusif. Penelitian ini mendikotomikan lingkungan kerja secara fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik berupa ketersediaan sarana dan prasarana, sedangkan yang non fisik adalah hubungan kerja antar personil.

Kedua, **Max Saleleng (2015)** dengan mengambil lokus di Dinas Pertanian Kabupaten Sorong Selatan menghasilkan kesimpulan penelitian bahwa lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang harmonis yang muncul bersamaan dengan tingginya motivasi individu dalam pengembangan karir/prestasi (*need for achievement*), pelaksanaan pelatihan teknis dan jumlah kompensasi yang sesuai dinilai sebagai faktor pendorong peningkatan kinerja pegawai.

Ketiga, **Robbis (2011)** menyebutkan pada kajiannya bahwa kemampuan dan motivasi merupakan dua faktor yang mempengaruhi kinerja. Kajian ini tidak melihat adanya pengaruh di luar individu seperti kondisi lingkungan tempat kerja sebagai hal yang mengakibatkan dinamisnya pencapaian kinerja organisasi.

Keempat, **Irawati dan Carolina (2017)** menyampaikan kesimpulan penelitian berupa pengaruh beban kerja internal terhadap pencapaian kinerja organisasi. Beban kerja yang terlalu berat membuat personil staf tidak mampu mencapai kinerja dengan maksimal sehingga dibutuhkan pembagian kerja yang proporsional untuk meningkatkan kinerja tersebut. Ketersediaan personil staf yang secara kuantitas sebanding dengan beban kerja menjadi solusi untuk mengatasi masalah terlalu beratnya beban kerja internal tiap individu personil staf.

Empat penelitian terdahulu tersebut memiliki kesamaan berupa pemahaman bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia personil staf serta lingkungan. Namun di sisi lain, keempat penelitian terdahulu tersebut belum menjabarkan secara menyeluruh adanya dikotomi faktor sumber daya manusia yang terdiri dari kualitas dan kuantitas individu personil staf. Kebaruan yang ingin disajikan pada tesis ini adalah ingin melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY dengan menitik beratkan pada kondisi jumlah personil staf, kualitas sumber daya manusia personil staf dan lingkungan kerja.

B. Rumusan Masalah :

Berangkat dari fakta belum sesuainya jumlah kebutuhan dan ketersediaan personil staf yang bersamaan dengan terjadinya penurunan pencapaian kinerja keuangan Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY dalam kurun waktu tahun anggaran 2017-2018, maka penelitian ini ingin menjawab permasalahan terkait kinerja di Subbag. Risalah dan Dokumen Persidangan.

C. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah upaya untuk mencari jawaban terkait permasalahan yang ada, yaitu :

- 1) Faktor-Faktor apa sajakah yang mempengaruhi kinerja pada Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY?
- 2) Bagaimanakah bentuk pengaruh faktor- faktor tersebut terhadap kinerja pada Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki 2 tujuan utama yang terdiri dari :

- 1) Menganalisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja pada Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY
- 2) Mendeskripsikan bentuk pengaruh faktor- faktor tersebut terhadap kinerja pada Sub Bagian Risalah dan Dokumen Sekretariat DPRD DIY

E. Kontribusi Penelitian

Tesis ini disusun untuk memberikan kontribusi penelitian berupa kontribusi teoritis dan kontribusi kebijakan. Pertama, kontribusi teoritis yang ingin diberikan adalah : (1) memberikan pemahaman kontekstual bahwa riset terkait kinerja organisasi yang seringkali dikaitkan dengan faktor individu personil staf dapat didikotomikan antara kualitas dan kuantitas individu mengingat kedua hal ini memberikan dampak atas kinerja individu yang nantinya akan berimplikasi pada kinerja organisasi/ kelembagaan; serta (2) menjadi media untuk melakukan pengkajian lebih lanjut atas konsep faktor-faktor

Kedua kontribusi kebijakan yang ingin disuguhkan pada tesis ini adalah beberapa masukan kebijakan untuk meningkatkan kinerja Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY tersebut.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB 2

KERANGKA TEORI

A. Definisi Kinerja

Kinerja pada dasarnya memiliki makna kontribusi kepada organisasi atas perbaikan penyelenggaraan ketugasan. Menurut **Mangkunegara (2000:67)** kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Konsep ini mengedepankan peran individu personal staf terhadap organisasi. Pemahaman serupa juga dapat dilihat dari pemaknaan kinerja yang dilakukan oleh **Syamsi (2001:73)** yang mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil (*degree of accomplishment*). Dengan melihat konsep yang dikembangkan oleh **Mangkunegara maupun Syamsi** tersebut, pendefinisian kinerja nampak normatif karena menitikberatkan pada kontribusi individu terhadap organisasinya.

Di sisi lain secara konseptual terdapat pandangan mengenai pengejawantahan kinerja yang relatif lebih kompleks karena tidak sekedar menilai kinerja sebatas kontribusi individu. Bahkan kontribusi individu berupa hal-hal yang secara kuantitas dan kualitas telah dilakukan belum cukup diklaim sebagai kinerja bila belum memenuhi berbagai persyaratan/ kriteria tertentu yang telah ditentukan dalam organisasi tersebut. Misalnya konsep yang dikembangkan oleh **Bangun (2012:99)** yang mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan

pekerjaan tertentu berupa kriteria standar kerja sehingga pelaksanaannya memiliki tujuan tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian organisasi.

Kinerja setiap individu karyawan memiliki implikasi terhadap kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri atas dinamika perubahan lingkungan eksternal (**Rival, 2014 : 307**). Kondisi ini menggambarkan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang sangat strategis terkait masa depan organisasi sehingga membutuhkan pengelolaan yang memadai melalui sistem manajerial. Keberhasilan dari kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, disamping adanya motivasi yang tinggi juga banyak dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut **Wibawa (2005 : 49)**, ketepatan pengelolaan kinerja pegawai berdampak positif bagi organisasi seperti:

- 1) Pegawai memiliki ruang gerak yang lebih luas karena pelaksanaan tugas lebih bersifat individual, sistem insentif yang berorientasi ke kerja dapat diciptakan
- 2) Para pegawai dalam batas tertentu dapat menjadi *policy maker* dan tidak terbatas sebagai pelaksana saja
- 3) Memacu munculnya partisipasi pegawai di tempat kerja secara bebas dan tanpa tekanan

B. Kinerja Organisasi Publik

Diskursus tentang organisasi publik banyak dibahas beberapa literatur yang umumnya menyebut organisasi publik tersebut secara bervariasi seperti birokrasi maupun lembaga pemerintahan. Pemerintah (*government*), secara etimologis berasal dari bahasa Yunani "*kebernan*" yang berarti nahkoda kapal.

Berdasarkan makna estimologis tersebut dapat dipahami bahwa pemerintah memiliki peran dan kewenangan untuk menentukan arah laju kapal. Dalam studi ilmu pemerintahan dan ilmu administrasi negara, terdapat beberapa prespektif mengenai perbedaan antara pemerintah dan pemerintahan. Menurut **Surbakti (1999 :168)** pemerintahan menyangkut tugas dan kewenangan, sedangkan pemerintah merupakan aparat yang menyelenggarakan tugas dan kewenangan negara. Dari pandangan Surbakti terlihat bahwa pemerintah merupakan aktor yang melaksanakan kegiatan pemerintahan. Pandangan tersebut senada dengan dikotomi pemerintah-pemerintahan (*government-governance dichotomy*) yang dikemukakan oleh Kementerian Keuangan Belanda (*Netherland ministry of Finance*) yang menyebutkan bahwa pemerintah memiliki fokus terhadap tanggungjawab *stakeholders* manajemen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan pemerintah adalah pihak yang menjalankan focus pemerintahan tersebut¹.

Prespektif kelembagaan (institusional) melihat pemerintahan sebagai suatu nilai tertentu yang dikembangkan serta dipatuhi dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan konstitusional pendirian negara, sedangkan pemerintah dipandang sebagai organ kelembagaan yang mengembangkan dan melaksanakan nilai-nilai konstitusional yang telah disepakati.

Menurut **Horton dan Hunt (1984 :249)** pola perilaku dan sikap yang dikembangkan dalam kelembagaan pemerintahan adalah kesetiaan, kepatuhan, subordinasi dan kerjasama. Dalam prespektif kelembagaan, pemerintah selaku organ pengembang dan pelaksana nilai-nilai pemerintahan merupakan aktor

¹http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf

yang posisinya secara legitimat didukung oleh *civil society* sehingga power yang dimiliki oleh pemerintah dapat dikategorikan sebagai *legitimate power*.

Pada tataran penyelenggaraan ketugasan organisasi publik yang merupakan lembaga pemerintahan, pelaksanaannya tidak dapat dilepaskan dari permasalahan dan kepentingan publik (*public affair and public interest*). Dalam hal ini penembangan kinerja karyawan sangat dibutuhkan mengingat setiap produk yang dihasilkan oleh organisasi publik baik itu kebijakan maupun pelayanan publik senantiasa menjadi sorotan masyarakat sehingga kinerja individu di dalamnya perlu senantiasa dikelola dengan baik agar ekspektasi masyarakat yang tinggi dapat terpenuhi.

C. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Selayaknya hubungan sebab akibat, kinerja senantiasa dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berbagai literatur dapat dikatakan masih memberikan konsep faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja secara parsial. Umumnya berbagai literatur tersebut belum komprehensif melihat keterkaitan faktor-faktor tersebut. Misalnya **Mathis dan Jackson (2001 : 12)**, yang menilai bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh 4 faktor berupa : a) kemampuan individu, b) motivasi, c) dukungan yang diterima, d) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan e) hubungan dengan organisasi.

Selanjutnya menurut **Sato (2004 : 208)** kinerja dipengaruhi oleh apresiasi atas pencapaian prestasi yang dilakukan. Dengan kata lain lingkungan yang kondusif melalui penghargaan terhadap pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja.

Kedua pandangan ini setidaknya memiliki kesamaan berupa pengabaian terhadap kuantitas personil staf dalam suatu organisasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Padahal ketersediaan individu personil staf berkualitas yang ditunjang oleh kondusifnya lingkungan organisasi belum cukup untuk mempengaruhi kinerja. Masalah jumlah (kuantitas) karyawan menjadi hak yang tidak bisa diabaikan (**Wilson dan Heyel 1087 : 101**).

D. Kualitas Karyawan

Kualitas karyawan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh masing masing individu personil staf. Menurut **Atmosoedirjo (1973:124)**, kemampuan merupakan kekuatan untuk melaksanakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini serupa dengan pandangan **Nayono (1978:19)** yang merumuskan kemampuan sebagai modal kecakapan, ketangkasan, ketrampilan atau modal lain yang memungkinkan anggota itu dapat berbuat banyak bagi organisasi.

Kualitas karyawan selain identik dengan kemampuan, juga sulit dilepaskan dari kondisi motivasi. Motivasi merupakan proses psikologis yang tumbuh dan berkembang berdasarkan sikap dan pandangan dari dalam diri orang yang bersangkutan. Proses psikologis ini menentukan perilaku yang dipilihnya dan karena prestasi kerja yang dihasilkan seseorang merupakan konsekuensi perilakunya, maka konsepsi yang berkenaan dengan motivasi ini harus mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh. Dengan perhatian yang semestinya terhadap motivasi

akan lebih mempermudah dalam mengarahkan perilaku ke arah yang di kehendaki.

Menurut pendapat **Tjokrowinoto (1977:7)** motivasi adalah suatu proses untuk mendorong orang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai". Dari pendapat tersebut ada dua hal yaitu suatu proses untuk mendorong seseorang berperilaku tertentu dan tujuan yang ingin dicapai. Motivasi menjadi proses dimana tingkah laku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu. Pengertian ini menunjukkan beberapa hal penting meliputi :

- 1) Daya energi dalam diri individu yang mendorong mereka untuk bertingkah laku tertentu.
- 2) Orientasi tujuan yaitu tingkah laku tujuan yang diarahkan pada tujuan tertentu.
- 3) Orientasi sistem justru yang berkenaan atau menyangkut ketahanan perilaku menurut cara tertentu (**Lawler dan Porter, 2001:140**).

Dari kedua pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah situasi untuk mendorong, membangkitkan, menguatkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Pengertian tersebut dapat di artikan bahwa pemberian motivasi dilakukan oleh orang lain atau pemimpin kepada bawahan.

Pengertian motivasi yang lain menurut pendapat (**Bejo, 1987:243**) adalah :

"Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan". (Siswanto Bejo, 1987:243)

Sedang menurut **Gibson, Ivancevich dan Donneley (1987:94)** mengemukakan bahwa motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dengan mengarahkan perilaku. Maksud dari pendapat tersebut, bahwa motivasi merupakan kekuatan atau dorongan yang ada dalam pribadi individu untuk melakukan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Konsep tersebut merumuskan motivasi sebagai proses seperti berikut :

- 1) Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan amat mempengaruhi keinginan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak.
- 2) pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu.
- 3) Setiap tindakan atau kejadian yang menimbulkan perubahan perilaku seseorang.
- 4) Proses dalam menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan satu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu, dimana diantara alasan-alasan yang mendorong manusia melakukan sesuatu karena mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi.

Sebenarnya hampir semua tindakan-tindakan manusia dalam berorganisasi akan mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan sekunder. Ini juga menjadi dasar dari program-program yang berkenaan dengan usaha membuat hubungan-hubungan yang harmonis dari dalam organisasi

itu. Variasi dari kebutuhan-kebutuhan sekunder itu lebih banyak daripada kebutuhan-kebutuhan primer, sehingga dalam perubahan motivasi kepada pegawai dapat ditempuh dengan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sesuai dengan situasi dan kondisi.

Dengan demikian dapatlah dimengerti bahwa motivasi akan mencakup dua aspek yaitu aspek internal dan aspek eksternal. Dalam hal ini **Meier** juga membedakan motivasi menjadi dua aspek dimana **Meier** menyebutkan dengan istilah “situasi subyektif” dan “situasi obyektif”. Secara lengkap mengenai pendapat ini sebagai berikut :

“Yang pertama dinamakan situasi motivasi subyektif dan yang lain disebut situasi motivasi obyektif. Yang subyektif itu merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang disebut dengan “needs” atau keinginan. Sedangkan yang obyektif adalah suatu keadaan diluar seseorang yang biasa disebut dengan istilah “insentive” atau rangsangan dan “goal” atau sasaran atau tujuan”. (**Norman R.F.Meier, 1981:15**)

E. Kuantitas Karyawan

Secara umum kuantitas merupakan antonim dari kualitas. Kuantitas adalah kualitas sesuatu hal yang terbentuk dari proses pengukuran. Kuantitas juga dapat dimaknai dengan lebih sederhana sebagai satuan ukur yang berhubungan dengan jumlah.

Berbagai literatur mengenai organisasi banyak berisikan argumentasi bahwa kualitas menjadi hal yang lebih penting dibandingkan dengan kuantitas terlebih jika pembahasan tersebut dikaitkan dengan masalah kinerja. Terpenuhinya kuantitas karyawan senantiasa dinilai belum cukup

untuk menjadi pendorong peningkatan kinerja, Padahal di sisi lain, ketersediaan jumlah sumber daya manusia (kuantitas karyawan) menjadi hal yang penting untuk dikelola dalam rangka meningkatkan pencaapaian kinerja organisasi (**Wilson dan Heyyel, 1987 : 101**).

Menurut **William dan Davis dalam Rival 2004 : 19**) kuantitas karyawan berpengaruh terhadap berjalannya kinerja organisasi dengan demikian membutuhkan sistem pengelolaan melalui manajemen sumber daya manusia. Diskursus tentang kuantitas karyawan sangat erat korelasinya dengan pembagian ketugasan serta beban kerja. Propersionalnya beban kerja secara empiris akan mendorong terciptanya suasana kerja yang dinamis sehingga lebih berpeluang atas terjadinya peningkatan pencapaian kinerja organisasi.

F. Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi merupakan kondisi fisik dan non fisik yang melekat dengan aktivitas berbagai anggota organisasi di dalamnya. Kondisi fisik dapat dilihat dari ketersediaan peralatan penunjang kegiatan, sedangkan kondisi non fisik tidak selalu nampak kasat mata. Berbagai penghargaan, perlakuan yang adil serta kesempatan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan menjadi contoh lingkungan non fisik tersebut.

Kemampuan mengerjakan pekerjaan secara efisien, kecakapan dan ketrampilan secara kualifikasi-kualifikasi lainnya hanya merupakan persyaratan yang harus dibina dan dikembangkan guna mencapai produktivitas yang tinggi. Dalam hal ini jelas bahwa bidang pendidikan

dalam arti luas memegang peranan yang sangat penting. Melalui pendidikan seseorang menjadi terbuka pemikirannya serta menerima hal-hal baru dan dapat berpikir secara obyektif, berarti memiliki atau terbentuknya kemampuan berpikir pada intelektualnya.

Dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kemampuan intelektual yang sesuai dengan bidang kerjanya akan menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Hal ini dikarenakan kemampuan intelektual tersebut masih berupa potensi yang mungkin dapat digunakan dan mungkin tidak digunakan dalam pelaksanaan kerja.

Dari pendapat di atas dapat diartikan bahwa harus ada kesesuaian antara pendidikan formal yang ditempuh dengan bidang kerja yang ditekuni atau dengan kata lain seorang pegawai dengan pendidikan formal yang ditempuh tinggi diberikan pekerjaan yang menarik dan memberikan tantangan bagi kemampuan intelektualnya. Sedang kesesuaian antara pendidikan non formal dengan bidang kerja muncul jika segala sesuatu yang didapat dari pendidikan non formalnya memberikan atau mempunyai manfaat bagi pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dengan demikian guna mendapatkan prestasi kerja yang tinggi dari para pegawai, harus jeli dalam melihat kesesuaian antara kemampuan intelektual seseorang dengan bidang kerjanya. Bila tidak adanya kesesuaian, misalnya seseorang dengan pendidikan tinggi tetapi ditempatkan pada tugas-tugas yang rutin dan tidak memberikan tantangan bagi kemampuan intelektualnya, akan sangat merugikan khususnya pemanfaatan potensi atau modal yang ada. Disamping itu suatu organisasi tidak hanya dari sekumpulan tugas-tugas rutin, tetapi juga fungsi-fungsi tertentu.

Perubahan atau perkembangan yang terjadi dengan adanya promosi atau kenaikan pangkat sangat diperlukan adanya pemanfaatan modal dan potensi maupun informal sebagai sarana menimbulkan atau meningkatkan kemampuan seseorang, tidak hanya penting untuk pelaksanaan tugas-tugas mendatang.

Dalam keterkaitannya dengan lingkungan organisasi yang kondusif, keberadaan pemimpin juga tidak bisa dianggap remeh karena memiliki peran yang sangat penting. Keberadaan seorang pemimpin dalam suatu organisasi sangat diperlukan karena pemimpin ikut menentukan kelancaran organisasi, “suatu organisasi tanpa pemimpin bagaikan manusia tanpa kepala, kelompok anggota organisasi itu akan menjadi panik, mudah sesat dan tindakan-tindakan tidak dapat dikendalikan satu dengan lainnya”. (Sutarto, 1986:1). Seorang pemimpin adalah seorang yang dapat menggerakkan orang-orang lain disekitarnya (sekelilingnya, bawahannya dalam pengaruhnya) untuk mengikuti pemimpin itu. (AbdulRahman, 1983:4) Jadi seorang pemimpin harus dapat menggerakkan dalam arti dapat mempengaruhi orang-orang yang berada di bawah kekuasaannya agar mengikuti kehendaknya.

Seorang pemimpin hanya dapat melakukan kepemimpinannya apabila memiliki “Daya” tertentu, daya disini sebagai alih bahasa dari “power”. Mengenai pengertian power (daya), R. Beirstedt menyatakan “*power as the ability to employforce*”. Daya merupakan kemampuan untuk menggunakan kekuasaan (Sutarto, 1986:3), sedangkan M.F.Rogers mengemukakan “*power as the polencial forinfluence*”. Daya merupakan kesanggupan untuk mempengaruhi. Sementara Amitai Etzioni

berpendapat bahwa “*power is the ability to induce or influence behaviour*”. Daya adalah kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi perilaku. (Sutarto, 1986:4)

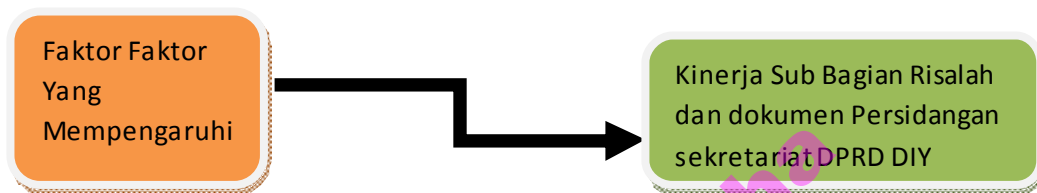
Sedangkan pengertian mengenai konsep kepemimpinan dapat bermacam-macam sesuai dengan persepsi masing-masing pakar. Ordway Tead (1935) mengemukakan bahwa “*leadership is the activity of influencing people to cooperate to ward some goal which come to find desirable*” kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau kerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan. (Sutarto, 1986:12).

Sedangkan Thoha (1983:253) mengutip Terry, mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan mempengaruhi orang agar mereka bertindak mencapai tujuan organisasi. Pendapat yang agak berbeda di lontarkan oleh John D. Piffner dan Robert Prestus (1967) menyatakan bahwa “*leadership is the art of coordinating and motivating individual and group to achieve desired ends*” kepemimpinan adalah seni memotivasi dan mengkoordinasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang di inginkan.

Dari berbagai macam pendapat tentang intisari pengertian kepemimpinan diatas maka dapatlah kiranya diambil suatu kesimpulan atau disusun suatu definisi yang mudah di pahami, yaitu kepemimpinan pada dasarnya adalah “rangkaiian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan, oleh karena itu pemimpin harus benar-benar berkualitas”.

G.Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber : Hasil Analisis

Kerangka pikir penelitian yang dikembangkan dalam tesis ini adalah untuk mendeskripsikan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pada Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY, serta menggambarkan bagaimanakah faktor-faktor tersebut memberikan pengaruh

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB 3

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Tesis ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif bersifat naturalistik dan tidak diperkenankan adanya manipulasi (Patton, 2009 : 13). Jenis penelitian deskriptif kualitatif dipilih dengan pertimbangan untuk menghasilkan kajian mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan Sekretariat DPRD DIY. Menurut Neuman (2013 ; 570). Penelitian deskriptif kualitatif memiliki unsur outcropping yang mampu membantu peneliti mengidentifikasi masalah pada suatu peristiwa dalam fitur waktu berupa hubungan struktural yang lebih mendalam.

B. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan kumpulan informasi yang diperoleh melalui proses pengumpulan dalam tahapan penelitian. Pada penelitian ini dilakukan pengumpulan data primer dan sekunder yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan narasumber dan mengumpulkan dokumen-dokumen terkait. Menurut Miles dan Hubermas (2009 : 1) data dalam penelitian deskriptif kualitatif memegang peranan yang sangat menunjang karena memuat berbagai penjelasan mengenai proses proses yang terjadi pada obyek maupun lingkungan setempat.

Penentuan narasumber dan selesi data sekunder dilakukan oleh peneliti sendiri melalui proses create base selection sehingga peneliti menentukan pihak-

pihak yang dinilai memiliki kapasitas sebagai narasumber dan jenis dokumen sekunder yang melengkapi hasil wawancara dengan narasumber tersebut.

Adapun narasumber yang dipilih sebagai informan kunci (key informan) dalam penelitian ini meliputi : Sekretaris DPRD DIY, Kepala Bagian Persidangan, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Staf ASN Sub Bagian Risalah dan Dokumen Persidangan sekretariat DPRD DIY.

C. Analisis Data

Analisis data menjadi tahapan akhir sebelum memulai penulisan pembahasan hasil penelitian. Pada tahapan ini, data yang dikumpulkan diseleksi dan direduksi untuk menyesuaikan dengan fokus dan lokus penelitian dalam tesis ini. Analisis data berperan sebagai upaya untuk mencari jawaban atas rumusan masalah penelitian. Peneliti lebih memilih menggunakan analisis data deskriptif dibandingkan dengan induktif karena analisis deskriptif ini tidak sekedar berhenti pada struktur penjelsan (*explanatory structure*) melainkan juga mampu diandalkan untuk menghasilkan hasil analisis yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Ambar Teguh Sulistiyani. 2003. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia : Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu Yogyakarta

Anwar Prabu Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Refika Aditama. Bandung.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Bambang Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Cetakan Ketiga. Sulita. Bandung.

Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management an experiential approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc. Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1985. *Human Behaviour*

Cascio F. (1992). *Managing Human Resource, Quality of Work Life, Profit, 3rd ed, Graduate School of Business University of Colorado, Denver. Mc Graw-Hill Inc. Singapore.*

Cushway Barry. 1996. *The Fast-Track BMA Series, Human Resources Management*. PT Elex Media Computindo Gramedia. Jakarta.

David, Mc. Clelland. 1997. *Management Sumber Daya Manusia. Prenhallindo. Jakarta.*

Dessler Garry. 1997. *Human Resources Management*. PT. Prenhalindo. Jakarta.

Faustino Cardosa Gomez. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta.

Gibson, James, L., et al. (1987) *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Binarupa Aksara, Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.

Husain Umar. 2002. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Cetakan Kedua. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Keban, Yeremias, (2008) *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik; Konsep, Teori dan Isu*, Yogyakarta : Gava Media

Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2019). *Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

Mahmudi. 2015. *Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit Erlangga: Jakarta

Malayu S.P Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gunung Agung. Jakarta

Marihot T. Efendi Hariadja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grafindo Anggota Ikapi.

Mathis, Robert. L & Jackson John. H, (2001;82), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta.*

Moekijat. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* CV Mandar Maju. Bandung

Ndraha, Taliziduhu,(2005) *Kybernologi; Sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan,* Jakarta : Rineke Cipta

Pierre dan Petters. (2000). Chaptet 1 “*Different Ways to Think about Governance.* Dalam *Governance, Politics and the State,* Macmillan, London

Ripley, Randal (1985) , *Policy Analisis in Political Science,* hicago : Nelson-Hall Publisher

Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Ilham Jaya. Bandung.

Sedarmayanti. 1996. *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja.* CV. Mandar Maju. Bandung

Singgih Santoso. 2001. *SPSS Statistik Parametik.* Cetakan Kedua. PT. Elek Media Komputindo. Jakarta.

Soebagy o Atmodiwiry o. 2005. *Manajemen Pelatihan.* Cetakan Kedua. PT. Ardadzy a Jaya. Jakarta.

Sugiyono (2016), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D,* cet.23, Bandung; CV Alfabeta

Sutrisno Edy, 2010. *Budaya Organisasi. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.*

T. Hani Handoko. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
Tsebellis, George (2002), *Veto Players; How Political Institutions Work*, New York : UCLA

Thoha, Miftah. (2010). *Teori Organisasi; konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Utomo, Warsito, (2006) *Administrasi Publik Baru Indonesia; Perubahan Paradigma dari Administrasi Negara ke Administrasi Publik*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.

Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.

Whitmore John. 1997. *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja)*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Wilson dan Heyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey