

**LAPORAN PENELITIAN
DOSEN MUDA**



**ANALISIS PENGARUH PENGHASILAN
TERHADAP KINERJA KEPALA PERANGKAT
DAERAH PADA PEMERINTAH KOTA
SEMARANG**

Oleh:

1. Muhammad Yusuf, SE, M.Si
2. Yohana Kus Suparwati, SE, M.Si

**STIE BANK BPD JATENG
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
2008**

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian: Analisis Pengaruh Penghasilan Terhadap Kinerja Kepala Perangkat Daerah Pada Pemerintah Kota Semarang
2. Bidang Penelitian: Ekonomi
3. Ketua Peneliti:
 - a. Nama Lengkap: Muhammad Yusuf, SE, M.Si
 - b. Jenis Kelamin: Laki-laki
 - c. NIP/NRP: 010.011
 - d. Disiplin Ilmu: Akuntansi
 - e. Pangkat/Golongan: Penata Muda/IIIB
 - f. Jabatan: Asisten Ahli
 - g. Fakultas/Jurusan: Akuntansi
 - h. Alamat: Jl. Pemuda No. 4A Semarang
 - i. Telepon/Faks/E-mail: (024) 3553834 / (024) 3560130
4. Lokasi Penelitian: Kota Semarang
5. Jumlah Tim Peneliti: 2 orang
6. Jangka Waktu Penelitian: 8 bulan
7. Jumlah Biaya Yang Diperlukan: Rp 7.500.000
Sumber Kopertis: Rp 7.500.000

Semarang, 6 Oktober 2008

Ketua Peneliti,

M. Yusuf

Muhammad Yusuf, SE, M.Si
NRP. 010.011

Mengetahui,
Ketua STIE Bank BPD Jateng


Drs. Koentjoro Waloejono, MM
NRP. 010.002

Mengetahui,
Ketua Pusat Penelitian


Setvo Pantawis, SE, MM
NRP.010.008

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang selalu memberikan kekuatan dan kesehatan kepada tim peneliti hingga dapat menyelesaikan laporan penelitian ini dengan baik sesuai harapan. Karena dengan kemauan dan kerja keras, semua tugas dan pekerjaan akan dapat diselesaikan. Tim peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam upaya penyelesaian laporan penelitian ini. Ucapan terima kasih khususnya kami tujukan kepada:

1. Kopertis Wilayah VI yang telah membiayai pelaksanaan penelitian ini.
2. Bapak Drs. Koentjoro Waloejono, MM selaku Ketua STIE Bank BPD Jateng.
3. Bapak Setyo Pantawis, SE, MM selaku Ketua Pusat Penelitian STIE Bank BPD Jateng.
4. Ketua Jurusan Akuntansi dan rekan-rekan Dosen di Jurusan Akuntansi yang selalu memberikan dorongan dan motivasi.

Atas bantuan dan kerjasama sehingga penelitian ini bisa kami laksanakan dengan baik. Besar harapan semoga penelitian ini bisa memberi sumbangan untuk ilmu pengetahuan dan ilmu akuntansi pada khususnya.

Semarang, Oktober 2008

Tim Peneliti

LAPORAN HASIL PENELITIAN

RINGKASAN DAN SUMMARY

ANALISIS PENGARUH PENGHASILAN TERHADAP KINERJA KEPALA PERANGKAT DAERAH PADA PEMERINTAH KOTA SEMARANG

Oleh:

Muhammad Yusuf, SE, M.Si (Ketua)
Yohana Kus Suparwati, SE, M.Si (Anggota)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh penghasilan (kompensasi ekstrinsik langsung, kompensasi ekstrinsik tidak langsung dan kompensasi ekstrinsik non finansial) terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Sampel penelitian diambil dari populasi kepala perangkat daerah di Kota Semarang, yang diwakili oleh kepala dan kasi kecamatan di Kota Semarang sesuai dengan PP 84/2000.

Pengumpulan data melalui kuesioner yang diambil dari seluruh kecamatan di Kota Semarang sebanyak 49 responden. Analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda untuk menguji pengaruh ketiga variabel independen (kompensasi ekstrinsik langsung, kompensasi ekstrinsik tidak langsung dan kompensasi ekstrinsik non finansial) secara simultan terhadap variabel dependen (efektivitas kinerja kepala perangkat daerah). Untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen digunakan analisis regresi linear sederhana.

Hasil pengujian terhadap sampel penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara kompensasi ekstrinsik langsung terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Sedangkan kompensasi ekstrinsik tidak langsung dan kompensasi ekstrinsik non finansial menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

Kata Kunci : penghasilan, kompensasi ekstrinsik, efektivitas kinerja, kepala perangkat daerah.

SUMMARY

The purpose of this research is to examine empirically the influence of income (direct extrinsic compensation, indirect extrinsic compensation and non-financial extrinsic compensation) on the effectiveness of the local government staff head's performance. Sample of this research are taken from the population of the local government staff heads in Semarang City, especially heads of local government staff according to the Central Government's Rules 84/2000.

Data were collected by survey of questionnaires. Respondents who participated in this research are 49 respondents. A multiple regression technique was applied to analyze the influence of three independent variables simultaneously (direct extrinsic compensation, indirect extrinsic compensation and non-financial extrinsic compensation) on dependent variables (the effectiveness of the local government staff head's performance). While to examine each influence of independent variable on dependent variable was applied the simple regression.

Some result indicate that there is no influence of direct extrinsic compensation, while indirect extrinsic compensation and non-financial extrinsic compensation influence on the effectiveness of local government staff head's performance.

Keywords: income, extrinsic compensation, effectiveness of performance, head of local government staff

DAFTAR ISI

Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Ringkasan	iv
Summary	v
Daftar Isi	vi
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang Penelitian	1
I.2. Identifikasi Masalah	2
I.3. Model Penelitian	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II.1. Kinerja	4
II.2. Kinerja Manajerial	4
II.3. Efektivitas Kinerja Manajerial	5
II.4. Kompensasi	5
II.5. Hubungan Antara Penghasilan Dan Efektivitas Kinerja	7
II.6. Hipotesis	9
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	
III.1. Tujuan Penelitian	10
III.2. Manfaat Penelitian	10
BAB IV METODE PENELITIAN	
IV.1. Penentuan Sampel Dan Pengumpulan Data	12
IV.2. Pengukuran Variabel	12
IV.3. Identifikasi Variabel	13
IV.4. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas	14
IV.5. Metode Analisis Data	14
IV.5.1. Statistik Deskriptif.....	14
IV.5.2. Analisis Regresi Linier Berganda	15
IV.5.3. Uji Asumsi Klasik	15
IV.5.4. Uji Kelayakan Model	16
IV.5.5. Uji Parameter Model (Uji t)	17
BAB V GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN	
V.1. Gambaran Umum Kota Semarang	18
V.1.1. Sejarah Kota Semarang	18
V.1.2. Perkembangan Kota Semarang	19
V.1.3. Visi Dan Misi	20

V.2.	Gambaran Umum Sampel	22
V.2.1.	Data Responden	22
V.3.	Pengujian Hipotesis Dan Pembahasan Hasil Penelitian	23
V.3.1.	Pengujian Validitas Dan Reliabilitas	23
V.3.1.1.	Pengujian Validitas	23
V.3.1.2.	Pengujian Reliabilitas	25
V.3.2.	Analisis Data	25
V.3.2.1.	Statistik Deskriptif	25
V.3.2.2.	Analisis Regresi Linier Berganda	26
V.3.2.3.	Uji Asumsi Klasik	27
V.3.2.4.	Uji Kelayakan Model	30
V.3.2.5.	Uji Parameter Model (Uji t)	31
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	
VI.1.	Kesimpulan	34
VI.2.	Saran	35
	DAFTAR PUSTAKA	36
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Penelitian

Ditetapkannya otonomi dan desentralisasi fiskal memberikan keleluasaan bagi pemerintah daerah dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah. Salah satu hal yang harus diantisipasi adalah kemungkinan terjadinya penyelewengan dan KKN dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Kasus di beberapa negara berkembang menunjukkan bahwa pemberian otonomi daerah dan desentralisasi fiskal yang terlalu cepat tanpa pengawasan yang cukup justru meningkatkan korupsi di daerah (Mardiasmo, 2004)

Buruknya kinerja birokrasi selama ini disebabkan oleh berbagai faktor, salah satu pemicunya adalah praktek KKN dalam pemerintahan yang terus berlangsung, bahkan dengan skala dan pelaku yang semakin meluas. Salah satu penyebab utama terjadinya korupsi di pemerintahan adalah rendahnya gaji yang diterima oleh aparat pemerintah. Hal tersebut terutama terjadi pada pemerintah daerah, para pegawai benar-benar tidak mampu menghidupi anak dan istri mereka tanpa pendapatan tambahan dari pekerjaan lain atau dari uang suap.

Di Indonesia, penelitian mengenai rendahnya gaji aparat pemerintah dan korupsi pernah dilakukan oleh Kwik (1998). Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Muhammad (1999), Hamid (1999), Syaefudin (1997) mengenai salah satu faktor yang mendorong dan memberi peluang terjadinya praktik korupsi dalam birokrasi adalah rendahnya gaji pegawai negeri. Jika dikaitkan dengan teori *equity (equity theory)*, korupsi merupakan sebuah reaksi kompromistis dari adanya rasa *inequity*. Korupsi dilakukan untuk menutup *underpayment* yang diterima oleh pegawai (Darsono, 2001).

Kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi karena menunjukkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja dengan kompensasi. Semakin tinggi penghasilan seseorang, maka akan semakin tinggi prestasi yang dihasilkan.

Harus disadari bahwa saat ini masih terdapat beberapa kelemahan dalam melakukan penilaian kinerja aparat pemerintah di Indonesia. Kelemahan pertama bersifat inheren dan kelemahan kedua lebih bersifat struktural. Kelemahan tersebut antara lain :

1. Tidak tersedianya indikator kinerja yang memadai sebagai dasar untuk mengukur kinerja pemerintah daerah. Hal ini disebabkan karena umumnya output yang dihasilkan oleh organisasi sektor publik adalah berupa pelayanan publik yang outputnya sulit diukur.
2. Struktur lembaga audit terhadap pemerintah pusat dan daerah di Indonesia. Permasalahannya adalah banyaknya lembaga yang overlapping satu dengan yang lainnya sehingga peran lembaga tersebut menjadi tidak efektif.

Penelitian ini mengambil ide dari penelitian Firma Sulistyowati (2005) mengenai pengaruh penghasilan terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah di Yogyakarta. Dilakukannya penelitian ini karena peneliti ingin membuktikan apakah penghasilan yang diperoleh berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintahan di Pemerintahan Kota Semarang

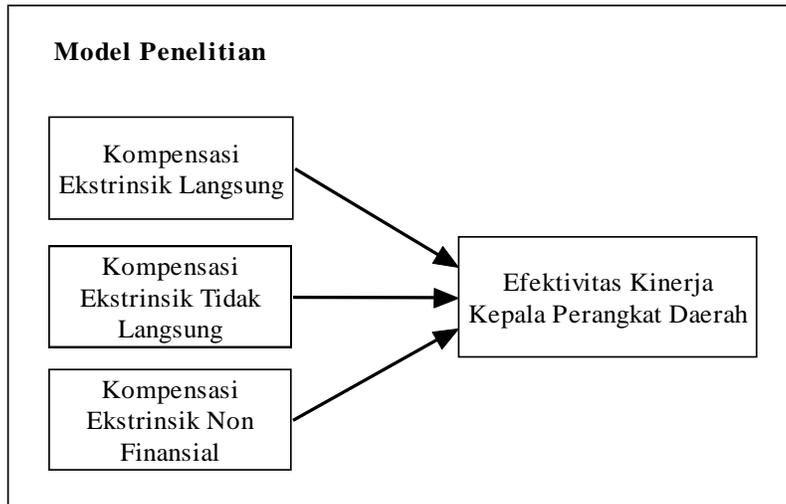
I.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah penghasilan berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Perumusan masalah tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi ekstrinsik langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah?
2. Apakah kompensasi ekstrinsik tidak langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah?
3. Apakah kompensasi ekstrinsik nonfinansial berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah?

I.3. Model Penelitian

Model Penelitian mengenai pengaruh penghasilan terhadap kinerja pemerintahan daerah dapat digambarkan sebagai berikut:



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Kinerja

Kamus besar Bahasa Indonesia mendefinisikan kinerja (*performance*) adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja dapat diukur dengan efisiensi sedangkan efisiensi dapat diartikan sebagai perbandingan antara masukan dengan keluaran. Dengan pengeluaran tertentu diharapkan memperoleh hasil yang optimal atau mengharapkan hasil tertentu dengan biaya yang minimal.

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Menurut Stoner (1986), kinerja (*performance*) merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok atau organisasi. Dalam sektor publik, khususnya sektor pemerintah, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai oleh pegawai pemerintah atau instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode.

Menurut Robbins (1997), *performance is the measurement of result*. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh suatu fungsi kerja atau aktivitas selama periode tertentu. Hal senada diungkapkan juga oleh Suryadi Prawirosentono (1999), yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

II.2. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney, 1963). Penelitian tentang kinerja manajerial telah banyak dilakukan, antara lain oleh Indriantoro (2000) yang menunjukkan adanya hubungan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Sedangkan penelitian lain dengan topik yang sama yang dilakukan oleh Milani (1975), juga Supomo dan Indriantoro (1989), menemukan tidak ada hubungan yang signifikan antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial.

Penelitian ini mencoba menghubungkan antara penghasilan dengan kinerja manajerial. Manajer dalam hal ini adalah para kepala perangkat daerah Kota Semarang, yang meliputi, Kepala Kantor, Kepala Badan, Kepala Dinas, Camat dan Lurah sesuai dengan PP No. 84 Tahun 2000.

II.3. Efektivitas Kinerja Manajerial

Efektivitas (hasil guna) merupakan suatu pengacuan pada pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan salah satu indikator kinerja bagi pelaksanaan suatu kegiatan, yang menginformasikan mengenai seberapa besar pencapaian sasaran atas target yang telah ditetapkan. Efektivitas difokuskan pada hubungan antara hasil yang diinginkan dan hasil aktual dari proyek, program atau aktivitas.

Berdasarkan pengertian kinerja manajerial dan efektivitas di atas, dalam konteks pembahasan ini, efektivitas kinerja manajerial dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan oleh para individu (dalam hal ini kepala perangkat daerah Kota Semarang) dalam melakukan kegiatan-kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan.

II.4. Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk *return* yang diberikan oleh suatu organisasi sebagai balas jasa kepada para pegawai, baik berupa return finansial maupun return non finansial. Kompensasi tersebut diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontraprestasi) atas pekerjaan yang telah dikerjakannya. Bentuk kompensasi finansial antara lain berupa gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti. Sedangkan bentuk kompensasi non finansial dapat berupa tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang.

Sistem imbalan (kompensasi) dalam organisasi akan menuntun tindakan yang secara umum mempunyai akibat paling besar terhadap motivasi dan kinerja seseorang (Stoner, 1986). Tambahan gaji, bonus dan promosi dapat merupakan motivator kuat terhadap kinerja individu (Swasto, 2003).

Menurut Robbins (1997), kompensasi, yang disebutnya dengan istilah *reward* (imbalan) dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu *intrinsic reward* (kompensasi intrinsik) dan *extrinsic reward* (kompensasi ekstrinsik). Imbalan intrinsik merupakan imbalan yang diterima dari individu itu sendiri, yang sebagian besar berupa kepuasan pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain. Imbalan instrinsik mempunyai potensi pengaruh yang besar atas perilaku individu dalam organisasi, bisa berupa perasaan mampu menyelesaikan tugas, perasaan berprestasi, perasaan memperoleh otonomi, dan perasaan pengembangan pribadi (Swasto, 2003).

Sedangkan imbalan ekstrinsik, masih menurut Fieldman (1988) adalah imbalan yang tidak melekat pada kinerja suatu aktivitas tetapi dilaksanakan untuk para individu oleh pihak lain. Imbalan ekstrinsik digunakan oleh organisasi dalam usaha mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota mereka, yang bisa berwujud uang, interpersonal dan promosi (Swasto, 2003). Menurut Robin (1997), imbalan ekstrinsik dapat berupa *direct compensation*, *indirect compensation* dan *nonfinancial reward*. *Direct compensations* adalah kompensasi yang diberikan dengan cara pembayaran secara langsung (*direct financial payment*), seperti gaji, insentif, komisi, *profit sharing*, bonus dan *stock option*. *Indirect compensations* adalah kompensasi yang diberikan dengan cara pembayaran tidak langsung (*indirect payment*), biasanya dalam bentuk *fringe benefits*, seperti asuransi, tunjangan pensiun, dana kesehatan dan kesempatan cuti. Sedangkan *nonfinancial compensations* adalah kompensasi yang diberikan dalam bentuk fasilitas dan pelayanan, seperti fasilitas kantor yang representatif, kendaraan dinas, rumah dinas, atau jenis dan bentuk properti yang lain (Sudarsono, 2002).

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini akan akan dibahas secara khusus mengenai kompensasi ekstrinsik yang diterima oleh pegawai negeri sipil, khususnya para kepala perangkat daerah, baik yang berupa kompensasi ekstrinsik langsung, kompensasi ekstrinsik tidak langsung maupun kompensasi ekstrinsik nonfinansial menurut Robins (1997) disesuaikan dengan kondisi yang ada di pemerintah kota Semarang. Kompensasi intrinsik tidak dibahas dalam penelitian ini karena berkaitan dengan perasaan masing-masing individu, yang dinilai dari dalam dan oleh individu sendiri, sehingga sulit untuk diukur.

II.5. Hubungan Antara Penghasilan Dan Efektivitas Kinerja

Tujuan utama suatu organisasi mendesain sistem kompensasi adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja serta mempertahankan karyawan yang kompeten. Bagi karyawan, kompensasi selalu mendapat perhatian utama karena kompensasi merupakan sumber pendapatan dan penerimaan akibat pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki. Kompensasi juga dapat menunjukkan kontribusi kerja karyawan. Para karyawan memandang kompensasi sebagai pertukaran atas jasa yang telah diberikan atau penghargaan atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik yang mencerminkan nilai keahlian dan kemampuan personal.

Kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi karyawan sebagai individu, karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Handoko, 1995). Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan karya mereka. Oleh sebab itu, jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja (kinerja), motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa menurun secara drastis.

Menurut House (1971), kinerja yang tinggi akan terjadi bila terdapat hubungan yang kuat antara kinerja dan nilai kompensasi. Fieldman (1988), mengemukakan bahwa hampir semua organisasi menuntut agar jumlah gaji yang dibayarkan pada karyawan dikaitkan dengan tingkat kinerja mereka. Semakin tinggi penghasilan seseorang, maka akan semakin tinggi prestasi yang dihasilkannya, namun

hal tersebut tidak akan banyak berpengaruh pada peningkatan prestasi (kinerja), apabila suasana kerja yang ada monoton dan melelahkan (Anoraga dkk). Dari beberapa penelitian di atas dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam organisasi pemerintahan hubungan antara penghasilan dan kinerja jelas terlihat. Buruknya kinerja aparat pemerintah tercermin dari semakin maraknya praktek KKN dalam skala dan pelaku yang semakin meluas. Selain masalah moral dan budaya organisasi, penyebab utama terjadinya praktek KKN, menurut berbagai penelitian adalah tuntutan kebutuhan ekonomi akibat rendahnya gaji yang diterima oleh pegawai negeri.

Salah satu penyebab utama terjadinya korupsi di pemerintahan adalah rendahnya gaji yang diterima oleh aparat pemerintah. Hal tersebut terutama terjadi pada pemerintahan daerah, para pegawai benar-benar tidak mampu menghidupi anak dan istri mereka tanpa pendapatan tambahan dari pekerjaan lain atau dari uang suap.

Di Indonesia, penelitian yang sama pernah dilakukan oleh Kwik (1998). Hal senada diungkapkan juga oleh Darwis (1999), Muhammad (1999), Hamid (1999), Syaefudin (1997) mengenai salah satu faktor yang mendorong dan memberi peluang terjadinya praktik korupsi dalam birokrasi adalah rendahnya gaji pegawai negeri.

Kompensasi yang akan dibahas secara mendalam dalam penelitian ini adalah kompensasi ekstrinsik yang diberikan dalam bentuk *direct compensation*, *indirect compensations*, maupun *nonfinancial compensations*. Kompensasi ekstrinsik dalam penelitian ini selanjutnya disebut sebagai penghasilan, yang dibatasi pada setiap penghasilan yang diterima oleh para kepala perangkat daerah yang berupa kompensasi langsung dan tidak langsung yang diterima, seperti gaji pokok, tunjangan, honorarium maupun uang lembur dan kompensasi nonfinansial yaitu kompensasi yang diberikan dalam bentuk fasilitas dan pelayanan, seperti fasilitas kantor yang representatif, kendaraan dinas, rumah dinas, atau jenis dan bentuk properti yang lain.

II.6. Hipotesis

Berdasarkan penjelasan teori tersebut di atas dan karakteristik penghasilan (kompensasi ekstrinsik), hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H₁: Kompensasi ekstrinsik langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.
- H₂: Kompensasi ekstrinsik tidak langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.
- H₃: Kompensasi ekstrinsik nonfinansial berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

III.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan pokok penelitian ini, dapat dijabarkan lebih rinci yaitu untuk mengetahui:

1. Apakah kompensasi ekstrinsik langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.
2. Apakah kompensasi ekstrinsik tidak langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.
3. Apakah kompensasi ekstrinsik non finansial berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

III.2. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan / manfaat dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagi pemerintah daerah
 - a. Keleluasaan (diskresi) yang dimiliki oleh pemerintah daerah perlu ditindaklanjuti, sehingga peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penghasilan bisa disesuaikan dengan kondisi masing-masing daerah. Misalnya pemberlakuan *reward-punishment system*.
 - b. Perlu disusun suatu indikator pengukur kinerja individu untuk masing-masing PNS, dan tidak hanya didasarkan pada DP3 saja, yang selama ini kurang obyektif. DP3 sebagai persyaratan promosi pegawai lebih didasarkan pada loyalitas daripada prestasi yang dihasilkan (Dwiyanto, 2002).
2. Bagi pegawai (karyawan)
 - a. Perlu memahami indikator-indikator pengukur kinerja individu, terutama untuk mendukung terlaksananya aktivitas manajerial yang efektif.

- b. Perlu memahami standar kinerja atau standar pelayanan minimum agar mampu memberikan hak minimal yang seharusnya diperoleh masyarakat.
3. Bagi pemerintah pusat
 - a. Memberi keleluasaan bagi pemerintah daerah untuk mengatur penghasilan bagi para perangkat daerah, disesuaikan dengan kemampuan masing-masing daerah.
 - b. Mempertimbangkan volume kerja dan kebutuhan secara ekonomis dalam menentukan besarnya penghasilan para PNS.
4. Bagi masyarakat

Perlunya sosialisasi mengenai indikator pengukur kinerja individu untuk masing-masing PNS, sehingga masyarakat dapat menjadi mitra pengawasan pemerintah daerah, sebagai salah satu bentuk partisipasi masyarakat secara langsung.
5. Bagi instansi pemeriksa (lembaga pengawas internal)
 - a. Rumusan mengenai indikator pengukuran kinerja masing-masing individu yang jelas akan memudahkan pengawasan baik buruknya kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya, sehingga *reward-punishment system* bisa berjalan.
 - b. Bekerja sama dengan pihak eksekutif untuk melakukan pemeriksaan dan memberikan pendapatnya secara obyektif tentang baik buruknya kinerja masing-masing individu dan pemerintah kota secara umum.
6. Bagi pihak legislatif

Indikator pengukur kinerja individu yang jelas, terutama bagi para kepala perangkat daerah dapat dijadikan pedoman bagi pihak legislatif dalam mengawasi kinerja tim pihak eksekutif.

BAB IV

METODE PENELITIAN

IV.1. Penentuan Sampel Dan Pengumpulan Data

Sampel penelitian diambil dari populasi kepala perangkat daerah Kota Semarang. Penentuan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*, yaitu para kepala perangkat daerah sesuai PP No. 84 Tahun 2000, yang meliputi Sekretaris Daerah, Kepala Lembaga Teknis Daerah yang terdiri dari Kepala Kantor dan Kepala Badan, Kepala Dinas, Camat dan Lurah. Pemilihan sampel tersebut didasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu (*judgment sampling*), dengan unit analisis individual. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah survei melalui teknik penyebaran kuesioner.

Para kepala perangkat daerah tersebut dipilih dengan alasan mereka memiliki peran dan wewenang yang lebih besar dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas managerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan. Selain itu para kepala perangkat daerah tersebut biasanya memperoleh fasilitas-fasilitas tambahan sebagai penghasilan non finansial yang tidak dimiliki oleh pegawai biasa, misalnya rumah dinas, kendaraan dinas, dan ruangan kantor tersendiri.

IV.2. Pengukuran Variabel

Penghasilan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Firma (2005), yang meliputi Kompensasi Ekstrinsik Langsung (6 butir pernyataan), Kompensasi Ekstrinsik Tidak langsung (6 butir pernyataan) dan Kompensasi Ekstrinsik Non-Finansial (6 butir pernyataan). Tipe skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur KEL, KETL dan KENF adalah skala interval, yaitu skala Likert dengan 7 alternatif nomor.

Sedangkan untuk mengukur Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah, peneliti mengadopsi instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam mengukur kinerja manajerial, yang disesuaikan dengan kondisi penelitian.

Tipe skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur EKKPD adalah skala interval, yaitu skala numeris yang terdiri dari 7 alternatif nomor.

IV.3. Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian adalah sebagai berikut:

a. **Kompensasi Ekstrinsik Langsung (KEL)**

Adalah bentuk return yang diberikan oleh pemerintah sebagai balas jasa (kontra prestasi) kepada para pegawai, dalam hal ini adalah kepala perangkat daerah atas pekerjaan yang telah dikerjakannya, yang berupa return finansial langsung, seperti gaji pokok, tunjangan-tunjangan, bonus, dan uang lembur.

b. **Kompensasi Ekstrinsik Tidak Langsung (KETL)**

Adalah bentuk return yang diberikan oleh pemerintah sebagai balas jasa (kontra prestasi) kepada para pegawai, dalam hal ini adalah kepala perangkat daerah atas pekerjaan yang telah dikerjakannya, yang berupa return finansial tidak langsung, seperti asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan, kesempatan cuti, program tunjangan pensiun, pembayaran pada saat tidak bekerja dan tunjangan PPh.

c. **Kompensasi Ekstrinsik Non Finansial (KENF)**

Adalah bentuk return yang diberikan oleh pemerintah sebagai balas jasa (kontraprestasi) kepada para pegawai, dalam hal ini adalah kepala perangkat daerah atas pekerjaan yang telah dikerjakannya, yang berupa return non finansial, seperti ruangan kantor, rumah dinas, kendaraan dinas, fasilitas-fasilitas kantor, waktu untuk istirahat dan penghargaan/pujian dari atasan.

d. **Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah (EKKPD)**

adalah pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan oleh kepala perangkat daerah Kota Semarang dalam melakukan kegiatan-kegiatan manajerial, seperti

perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi dan perwakilan pada suatu periode.

IV.4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas data. Pengujian tersebut dimaksudkan untuk menguji seberapa baik instrumen pengukuran yang digunakan. Validitas berkaitan dengan seberapa baik suatu konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran. Sedangkan reliabilitas instrumen ditunjukkan oleh stabilitas dan konsistensi instrumen yang digunakan dalam mengukur suatu konsep.

Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan Pearson Correlation. Sedangkan untuk mengukur reliabilitas data dilakukan uji konsistensi internal dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha.

IV.5. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan analisis berdasarkan perhitungan-perhitungan berupa angka. Metode data analisis kuantitatif dengan cara mengumpulkan data yang sudah ada kemudian mengolahnya dan menyajikannya dalam bentuk tabel, grafik dan dibuat analisis agar dapat ditarik kesimpulan sebagai dasar pengambilan keputusan (Imam Ghozali, 2005). Alat analisis yang digunakan yaitu statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

IV.5.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan suatu data dalam variabel yang dilihat nilai rata-rata (mean), minimum, maksimum dan standar deviasi (Imam Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel penelitian Kompensasi Ekstrinsik Langsung, Kompensasi Ekstrinsik Tidak Langsung,

Kompensasi Ekstrinsik Non Finansial dan Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah.

IV.5.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen, dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati,2003) dalam Imam Ghozali (2005). Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda.

Persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah

X₁ = Kompensasi Ekstrinsik Langsung

X₂ = Kompensasi Ekstrinsik Tidak Langsung

X₃ = Kompensasi Ekstrinsik Non Finansial

b₀ = konstanta

b₁, b₂, b₃ = koefisien regresi

e = *error term*

IV.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis ordinary least square. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan uji normal P Plot dan uji Kolmogorov-Smirnov

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel independen dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel independen, maka hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen menjadi terganggu. Alat statistik yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji gangguan multikolinearitas adalah dengan variance inflation factor (VIF), korelasi pearson antara variabel-variabel bebas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Deteksi heteroskedastisitas dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya).

IV.5.4. Uji Kelayakan Model

Pengujian ini untuk mengetahui seberapa tepat variabel independen yang dimasukkan kedalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Ketepatan fungsi regresi sampel dalam nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit* nya. Secara statistik, setidaknya hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi (R^2) dan nilai statistik F (Imam Ghozali, 2005).

Koefisien determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi ini, yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan, jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka model semakin tepat. Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Jika nilai $p\text{-value} \leq 0,05$ maka hipotesis alternatif diterima sehingga model dikatakan baik atau layak.

IV.5.5. Uji Parameter Model (Uji t)

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi tersebut berpengaruh terhadap nilai variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel. Untuk menentukan nilai t tabel ditentukan dengan taraf signifikansi 5% dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1)$ dimana n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel. Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak.

Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) tidak dapat ditolak.

BAB V

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN

V. 1. Gambaran Umum Kota Semarang

V. 1.1. Sejarah Kota Semarang

SEMARANG, sebagai kota raya dan Ibu kota Jawa Tengah, memiliki sejarah yang panjang. Mulanya dari dataran lumpur, yang kemudian hari berkembang pesat menjadi lingkungan maju dan menampakkan diri sebagai kota yang penting. Sebagai kota besar, ia menyerap banyak pendatang. Mereka ini, kemudian mencari penghidupan dan menetap di Kota Semarang sampai akhir hayatnya. Lalu susul menyusul kehidupan generasi berikutnya. Di masa dulu, ada seorang dari kesultanan Demak bernama pangeran Made Pandan bersama putranya Raden Pandan Arang, meninggalkan Demak menuju ke daerah Barat di suatu tempat yang kemudian bernama Pulau Tirang, membuka hutan dan mendirikan pesantren dan menyiarkan agama Islam. Dari waktu ke waktu daerah itu semakin subur, dari sela-sela kesuburan itu muncullah pohon asam yang arang (bahasa Jawa: Asem Arang), sehingga memberikan gelar atau nama daerah itu menjadi Semarang.

Kota Semarang sebagai Ibu Kota Propinsi Jawa Tengah telah diakui memiliki perkembangan yang cukup pesat. Untuk menunjang perkembangan berbagai kegiatan seperti perhubungan, perdagangan, industri dan lain-lain, maka sejak tanggal 19 Juni 1976 Kota Semarang telah diperluas sampai wilayah Mijen, Gunungpati, Genuk dan Tugu. Jumlah kecamatan di Kota Semarang saat ini ada 16 kecamatan dan 177 kelurahan, adapun kecamatan tersebut antara lain:

1. Kecamatan Semarang Barat
2. Kecamatan Semarang Timur
3. Kecamatan Semarang Tengah
4. Kecamatan Semarang Utara
5. Kecamatan Semarang Selatan
6. Kecamatan Candisari

7. Kecamatan Gajahmungkur
8. Kecamatan Gayamsari
9. Kecamatan Pedurungan
10. Kecamatan Genuk
11. Kecamatan Tembalang
12. Kecamatan Banyumanik
13. Kecamatan Gunungpati
14. Kecamatan Mijen
15. Kecamatan Ngaliyan
16. Kecamatan Tugu

V.1.2. Perkembangan Kota Semarang

Perkembangan Kota Semarang sebagai pusat pemerintahan telah terbukti jauh sebelum Kota Semarang menyandang status Ibu Kota Propinsi Jawa Tengah dan menunjukkan peranannya dalam pencatutan Pemerintahan. Dengan demikian pusat pemerintahan Jawa Tengah berada di Kota Semarang. Disamping itu di Kota Semarang juga terdapat Komando Daerah Militer IV Diponegoro. Dengan demikian predikat Semarang sebagai pusat pemerintahan dan kemiliteran untuk Jawa Tengah semakin mantap.

Sejak kedaulatan mencapai kejayaannya Semarang telah diakui sebagai pemerintahan yang berbentuk kabupaten, dan ternyata fungsi ini semakin lama tampak nyata bahkan diikuti dengan perkembangan fungsi - fungsi lain yaitu perhubungan, perdagangan, industri dan lain sebagainya.

Dalam rangka mengantisipasi pelaksanaan Pemerintahan dan Pembangunan maka Kota Semarang telah membentuk Dinas-Dinas Daerah, Lembaga Daerah dan Perusda. Untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat Pemerintah Kota Semarang berupaya memusatkan semua unit/instansi tersebut di lingkungan kompleks Balikpapan dengan membangun gedung bertingkat VIII lantai dengan berbagai kelengkapannya. Disamping itu Pemerintah Kota Semarang juga menyupayakan segala pelayanan kepada masyarakat untuk dipermudah dan bisa dilayani di satu atap

dengan membentuknya Unit Pelayanan Terpadu (UPT). Sesuai dengan ketentuan Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 Walikota adalah penguasa tunggal di wilayahnya. Adapun pelaksanaannya di dalam pemerintahan dan pembangunan di daerah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1988. oleh karena itu dalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan di daerah dan demi terwujudnya keserasian serta keberhasilan pembangunan, Pemerintah Kota Semarang berusaha menciptakan koordinasi kegiatan dengan semua instansi yang ada di jajarannya. Koordinasi ini merupakan upaya yang dilaksanakan oleh Kepala Wilayah guna mencapai keselarasan, keserasian dan keterpaduan, baik di dalam perencanaan maupun di dalam pelaksanaan pembangunan Kota Semarang. Dengan demikian hasil pembangunan Kota Semarang selama ini adalah merupakan keterpaduan program-program antar Departemental. Demikian usaha Pemerintah Kota Semarang untuk memantapkan potensi Semarang sebagai Pusat Pemerintahan di Jawa Tengah yang handal.

V.1.3. Visi Dan Misi

Visi kota Semarang adalah semarang kota metropolitan yang religius berbasis perdagangan dan jasa. Visi tersebut memiliki makna bahwa selama lima tahun kedepan merupakan tahap pertama pembangunan jangka panjang, yang memiliki tiga kunci pokok yakni, Kota Metropolitan yang mengandung arti bahwa kota Semarang mempunyai sarana prasarana yang dapat melayani seluruh aktivitas masyarakat kota dan hinterland-nya; Religius mengandung arti bahwa masyarakat Kota Semarang meyakini akan kebenaran ajaran dan nilai – nilai agama yang menjadi pedoman dan tuntunan dalam menjalankan kehidupannya, dalam wujud keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa; perdagangan dan jasa merupakan basis aktivitas ekonomi masyarakat guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Secara keseluruhan visi tersebut mengandung pengertian bahwa dalam jangka waktu lima tahun ke depan, dapat terwujud kota Semarang yang memiliki sarana prasarana kota berskala metropolitan sehingga dapat melayani seluruh aktivitas masyarakat termasuk daerah hinterland-nya, dengan aktivitas ekonomi utam yang

bertumpu pada sektor perdagangan dan jasa dengan tetap memperhatikan keberadaan potensi ekonomi local, dalam bingkai dan tatanan masyarakat yang senantiasa dijiwai oleh nilai – nilai religius guna mewujudkan kesejahteraan seluruh masyarakat.

Untuk mewujudkan visi kota Semarang 2005-2010 tersebut, maka dijabarkan dalam 6 misi yang menjadi pedoman bagi pembangunan kota Semarang:

1. Mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang religius melalui peningkatan kualitas keimanan dan ketaqwaan pendidikan dan derajat kesehatan masyarakat dengan memperbesar akses bagi masyarakat miskin, serta penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Memantapkan pelaksanaan otonomi daerah menuju tata kelola pemerintahan yang baik melalui peningkatan kualitas pelayanan publik, kemandirian keuangan daerah, pengembangan profesionalisme aparatur serta didukung oleh infrastruktur pemerintahan yang berbasis teknologi.
3. Memantapkan perwujudan tatanan kehidupan politik, social dan budaya yang demokratis serta memperkuat ketertiban dan keamanan yang kondusif melalui upaya penegakan dan peraturan, pengembangan budaya tertib dan disiplin serta menjunjung tinggi hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM).
4. Meningkatkan kinerja pertumbuhan ekonomi kota secara terpadu dan sinergi diantara para pelaku ekonomi yang berbasis pada perdagangan dan jasa, mendorong kemudahan berinvestasi, penguatan dan perluasan jaringan kerjasama ekonomi lokal, regional dan internasional.
5. Mewujudkan perlindungan sosisl melalui penanganan penyandang masalah kesejahteraan sosial, anak jalanan, gelandangan dan pengemis, yatim piatu, korban bencana, perlindungan anak dan keluarga, pemberdayaan perempuan dan peningkatan peran pemuda.
6. Mewujudkan terselenggaranya kegiatan penataan ruang yang konsisten bagi terwujudnya struktur dan pola tata ruang yang serasi, lestari dan optimal didukung pengembangan infrastruktur yang efektif dan efisien serta pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan hidup yang berkelanjutan.

V.2. Gambaran Umum Sampel

V.2.1. Data Responden

Sampel penelitian diambil dari populasi kepala perangkat daerah Kota Semarang yang tersebar di 16 kecamatan. Sebanyak 80 kuesioner dikirimkan ke responden yang tersebar di 16 kecamatan. Data mengenai penyebaran kuesioner terlihat dalam tabel berikut ini.

No	Lokasi	Kuesioner	
		Dikirim	Kembali
1.	Kecamatan Semarang Barat	5	3
2.	Kecamatan Semarang Timur	5	3
3.	Kecamatan Semarang Tengah	5	3
4.	Kecamatan Semarang Utara	5	3
5.	Kecamatan Semarang Selatan	5	3
6.	Kecamatan Candisari	5	3
7.	Kecamatan Gajahmungkur	5	3
8.	Kecamatan Gayamsari	5	2
9.	Kecamatan Pedurungan	5	4
10.	Kecamatan Genuk	5	5
11.	Kecamatan Tembalang	5	3
12.	Kecamatan Banyumanik	5	2
13.	Kecamatan Gunungpati	5	3
14.	Kecamatan Mijen	5	4
15.	Kecamatan Ngaliyan	5	2
16.	Kecamatan Tugu.	5	3
	Total	80	49

Dari tabel di atas, dari 80 kuesioner yang dikirim, responden yang mengembalikan kuesioner adalah sebanyak 49 orang, atau sebesar 61,25% dari total kuesioner yang dikirim.

V.3. Pengujian Hipotesis Dan Pembahasan Hasil Penelitian

V.3.1. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk menguji seberapa baik instrumen pengukuran yang digunakan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Validitas setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan Pearson Correlation, setiap pertanyaan dikatakan valid jika Sig. (2-tailed) $\leq 0,05$. Sedangkan reliabilitas setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha, setiap pertanyaan dikatakan cukup reliabel apabila nilai koefisien Cronbach Alpha $\geq 0,6$.

V.3.1.1. Pengujian Validitas

Hasil dari pengujian validitas instrumen penelitian untuk masing-masing variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut ini.

No.	Variabel Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	Significant level	Keterangan
	Item Pertanyaan:			
1.	A1	0,133	0,05	Tidak Valid
2.	A2	0,269	0,05	Tidak Valid
3.	A3	0,000	0,05	Valid
4.	A4	0,000	0,05	Valid
5.	A5	0,002	0,05	Valid
6.	A6	0,000	0,05	Valid
7.	A7	0,000	0,05	Valid
8.	A8	0,000	0,05	Valid
9.	A9	0,000	0,05	Valid
10.	A10	0,000	0,05	Valid
11.	A11	0,000	0,05	Valid
12.	A12	0,000	0,05	Valid
13.	A13	0,000	0,05	Valid
14.	A14	0,000	0,05	Valid
15.	A15	0,000	0,05	Valid
16.	A16	0,105	0,05	Tidak Valid
17.	A17	0,444	0,05	Tidak Valid
18.	A18	0,000	0,05	Valid

No.	Variabel Kompensasi Ekstrinsik Langsung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	Significant level	Keterangan
	Item Pertanyaan:			
1.	B1	0,211	0,05	Tidak Valid
2.	B2	0,193	0,05	Tidak Valid
3.	B3	0,000	0,05	Valid
4.	B4	0,000	0,05	Valid
5.	B5	0,000	0,05	Valid
6.	B6	0,000	0,05	Valid

No.	Variabel Kompensasi Ekstrinsik Tidak Langsung	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	Significant level	Keterangan
	Item Pertanyaan:			
1.	C1	0,000	0,05	Valid
2.	C2	0,000	0,05	Valid
3.	C3	0,000	0,05	Valid
4.	C4	0,000	0,05	Valid
5.	C5	0,011	0,05	Valid
6.	C6	0,000	0,05	Valid

No.	Variabel Kompensasi Ekstrinsik Non Finansial	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	Significant level	Keterangan
	Item Pertanyaan:			
1.	D1	0,000	0,05	Valid
2.	D2	0,000	0,05	Valid
3.	D3	0,000	0,05	Valid
4.	D4	0,002	0,05	Valid
5.	D5	0,000	0,05	Valid
6.	D6	0,000	0,05	Valid

Dari uji validitas didapatkan hasil bahwa terdapat 6 item pertanyaan dinyatakan tidak valid karena Sig. (2-tailed) > 0,05, yaitu item pertanyaan A1, A2, A16, A17, B1, B2. Item-item pertanyaan dalam kategori tidak valid di drop dan item-item pertanyaan dalam kategori valid digunakan sebagai instrumen penelitian karena layak untuk mengungkap data dari variabel-variabel penelitian.

V.3.1.2. Pengujian Reliabilitas

Hasil dari pengujian reliabilitas instrumen penelitian untuk masing-masing variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut ini.

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Kesimpulan
1.	Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah	0,939	0,60	Reliabel
2.	Kompensasi Ekstrinsik Langsung	0,766	0,60	Reliabel
3.	Kompensasi Ekstrinsik Tidak Langsung	0,731	0,60	Reliabel
4.	Kompensasi Ekstrinsik Non Finansial	0,713	0,60	Reliabel

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa hasil reliabilitas masing-masing variabel menunjukkan bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha $\geq 0,6$, maka reliabilitas pertanyaan dapat dikatakan tinggi, sehingga item pertanyaan untuk variabel efektivitas kinerja kepala perangkat daerah, kompensasi ekstrinsik langsung, kompensasi ekstrinsik tidak langsung dan kompensasi ekstrinsik non finansial dapat dikatakan reliabel.

V.3.2. Analisis Data

V.3.2.1. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
EKPD	49	54.00	43.00	97.00	82.7959	11.44002	130.874
KELG	49	18.00	7.00	25.00	13.5714	5.37742	28.917
KETL	49	24.00	18.00	42.00	30.9796	6.24330	38.979
KENF	49	30.00	12.00	42.00	27.4898	7.28618	53.088
Valid N (listwise)	49						

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata pada EKPD, KELG, KETL, dan KENF lebih rendah dibandingkan dengan nilai standar deviasinya. Hal ini dapat diartikan bahwa penyebarannya adalah normal.

V.3.2.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda merupakan persamaan matematik yang menyatakan hubungan antara variabel dependen (respon) dengan variabel independen (prediktor). Analisis regresi berganda digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan atau naik turunnya variabel dependen apabila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi atau dinaikturunkan nilainya.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	80.069	8.391	
KELG	.269	.293	.127
KETL	-.649	.264	-.354
KENF	.698	.238	.445

a. Dependent Variable: EKPD

Berdasarkan tabel di atas, maka koefisien untuk masing-masing variabel independen dapat dituliskan persamaan matematis sebagai berikut:

$$Y = 80,069 + 0,269 \text{ KEL} - 0,649 \text{ KETL} + 0,698 \text{ KENF}$$

Keterangan:

1. Konstanta sebesar 80,069 menyatakan bahwa jika variabel independen (KEL, KETL, KENF) dianggap konstan, maka efektivitas kinerja perangkat daerah akan naik sebesar 80,069.
2. Koefisien regresi KEL sebesar 0,269 menyatakan bahwa apabila KEL naik satu satuan sedangkan variabel lain konstan, maka akan menyebabkan kinerja perangkat daerah naik sebesar 0,269 satuan.
3. Koefisien regresi KETL sebesar -0,649 menyatakan bahwa apabila KETL naik satu satuan sedangkan variabel lain konstan, maka akan menyebabkan kinerja perangkat daerah turun sebesar 0,649 satuan.

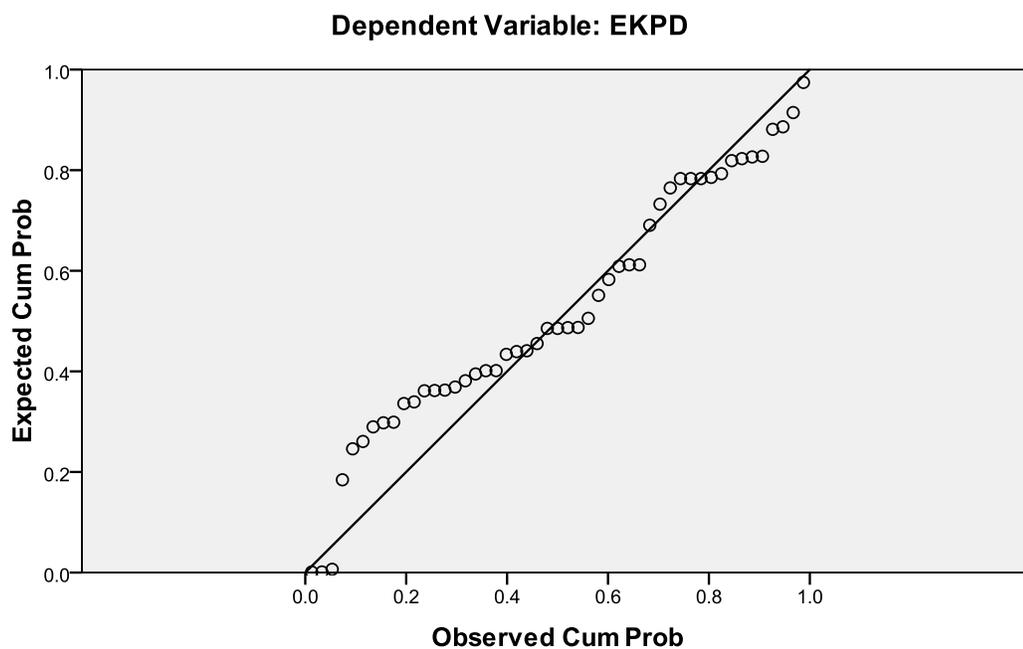
4. Koefisien regresi KENF sebesar 0,698 menyatakan bahwa apabila KENF naik satu satuan sedangkan variabel lain konstan, maka akan menyebabkan kinerja perangkat daerah naik sebesar 0,698 satuan.

V.3.2.3. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilihat dengan melihat pola pada kurva penyebaran P Plot. Jika pola penyebaran memiliki garis normal kurva maka dapat dikatakan data berdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa grafik normal, plot mengikuti arah garis diagonal serta penyebarannya mendekati garis diagonal, sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Selain dengan melihat pola pada kurva penyebaran P Plot, uji normalitas data dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Kelebihan dari uji ini adalah sederhana dan tidak menimbulkan perbedaan persepsi di antara satu pengamat dengan pengamat yang lain, yang sering terjadi pada uji normalitas dengan menggunakan grafik.

Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogorov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan. Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Sebaliknya, jika signifikansi di atas 0,05 maka berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara data yang akan diuji dengan data normal baku, berarti data tersebut adalah normal.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	10.01209325
Most Extreme Differences	Absolute	.161
	Positive	.083
	Negative	-.161
Kolmogorov-Smirnov Z		1.128
Asymp. Sig. (2-tailed)		.157

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai signifikansinya / Asymp.Sig.(2-tailed) adalah sebesar 0,157. Nilai ini di atas 0,05, maka distribusi data dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah dengan membandingkan nilai torelance dan variance inflation factor (VIF). Nilai cut-off yang umum adalah nilai tolerance 0,10 atau nilai VIF 10. Jadi multikolinieritas terjadi jika nilai tolerance $< 0,10$ atau nilai VIF $>$ dari 10.

Coefficients^a

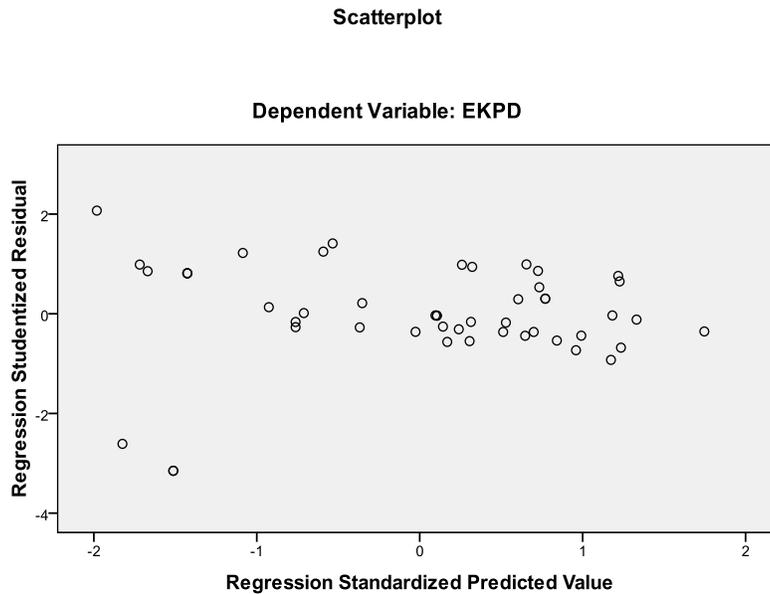
Model	Correlations			Collinearity Statistics	
	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)					
KELG	.236	.136	.120	.898	1.114
KETL	-.156	-.344	-.321	.820	1.220
KENF	.335	.401	.383	.744	1.344

a. Dependent Variable: EKPD

Dari Tabel di atas tampak bahwa tidak ada nilai VIF yang di atas 10 atau Tolerance di bawah 0,1. Berarti tidak terdapat gangguan multikolinearitas pada model penelitian.

3. Uji Heteroskedastisitas

Untuk meneteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit.



Dari gambar di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

V.3.2.4. Uji Kelayakan Model

1. Uji Signifikansi Simultans (Uji statistik F)

Uji statistik F ini menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Jika nilai p-value $\leq 0,05$ maka hipotesis alternatif diterima sehingga model dikatakan baik atau layak.

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1470.343	3	490.114	4.584	.007 ^a
Residual	4811.617	45	106.925		
Total	6281.959	48			

a. Predictors: (Constant), KENF, KELG, KETL

b. Dependent Variable: EKPD

Dari tabel di atas, hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,007, kurang dari batas nilai yang ditentukan yaitu 0,05. Hal ini berarti bahwa model penelitian ini dapat dikatakan baik atau layak.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi ini, yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan, jika R^2 semakin besar mendekati 1 (satu) maka model semakin baik.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.484 ^a	.234	.183	10.34045

a. Predictors: (Constant), KENF, KELG, KETL

b. Dependent Variable: EKPD

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,183. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel Kompensasi Ekstrinsik Langsung (KEL) , Kompensasi Ekstrinsik Tidak Langsung (KETL) dan Kompensasi Ekstrinsik Non Finansial (KENF) dalam ketepatan memprediksi variasi variabel Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah adalah sebesar 18,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

V.3.2.5. Uji Parameter Model (Uji t)

Hipotesis diuji dengan Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t). Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Jika nilai p-value $\leq 0,05$ maka hipotesis alternatif dapat diterima. Hasil uji statistik t ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	80.069	8.391		9.543	.000
KELG	.269	.293	.127	.919	.363
KETL	-.649	.264	-.354	-2.459	.018
KENF	.698	.238	.445	2.939	.005

a. Dependent Variable: EKPD

Berdasarkan tabel di atas, maka hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hipotesis 1:

Kompensasi ekstrinsik langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

Dari pengujian statistik diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,363, lebih besar dari batas nilai yang ditentukan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol tidak dapat ditolak atau dengan kata lain secara statistik kompensasi ekstrinsik langsung tidak berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Dari hasil pengujian, nilai koefisien beta menunjukkan nilai positif (0,269). Nilai koefisien beta positif menunjukkan hubungan yang searah antara kompensasi ekstrinsik langsung dengan efektivitas kinerja kepala perangkat daerah, sehingga semakin tinggi kompensasi ekstrinsik langsung yang diterima, akan menyebabkan meningkatnya efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

Hipotesis 2:

Kompensasi ekstrinsik tidak langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

Dari pengujian statistik diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,018, lebih kecil dari batas nilai yang ditentukan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol dapat ditolak atau dengan kata lain secara statistik kompensasi ekstrinsik tidak langsung berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Dari hasil pengujian, nilai koefisien beta menunjukkan nilai negatif (-0,649). Nilai koefisien beta negatif menunjukkan hubungan yang tidak searah antara kompensasi ekstrinsik tidak langsung dengan efektivitas kinerja kepala perangkat daerah, sehingga semakin tinggi kompensasi ekstrinsik tidak langsung yang diterima, akan menyebabkan menurunnya efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

Hipotesis 3:

Kompensasi ekstrinsik nonfinansial berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

Dari pengujian statistik diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,005, lebih kecil dari batas nilai yang ditentukan yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol dapat ditolak atau dengan kata lain secara statistik kompensasi ekstrinsik nonfinansial berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Dari hasil pengujian, nilai koefisien beta menunjukkan nilai positif (0,698). Nilai koefisien beta positif menunjukkan hubungan yang searah antara kompensasi ekstrinsik nonfinansial dengan efektivitas kinerja kepala perangkat daerah, sehingga semakin tinggi kompensasi ekstrinsik nonfinansial yang diterima, akan menyebabkan meningkatnya efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1. Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesis pertama, diketahui bahwa hipotesis nol tidak dapat ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi ekstrinsik langsung tidak berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Hal ini disebabkan karena pada umumnya motivasi pegawai pemerintah (termasuk juga kepala perangkat daerah) adalah rasa aman menjadi abdi negara dengan alasan bahwa pemerintah tidak akan bangkrut dan jarang terjadi adanya pemutusan hubungan tanpa adanya kasus yang sangat krusial (sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah) serta para pegawai pemerintahan sudah menyadari bahwa gaji dan tunjangan pegawai pemerintahan sudah diatur dalam Peraturan Pemerintah. Motivasi bekerja kepala perangkat daerah adalah sebagai abdi masyarakat yang bertanggung jawab memberikan pelayanan kepada masyarakat

Sedangkan hasil pengujian hipotesis kedua dan ketiga, hipotesis nol berhasil ditolak, sehingga disimpulkan bahwa kompensasi ekstrinsik tidak langsung dan kompensasi ekstrinsik non finansial berpengaruh terhadap efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Untuk kompensasi ekstrinsik tidak langsung memiliki beta yang negatif, sehingga apabila kompensasi ekstrinsik tidak langsung meningkat maka efektivitas kinerja kepala perangkat daerah akan menurun, sedangkan kompensasi ekstrinsik non finansial memiliki beta positif yang berarti kompensasi ekstrinsik non finansial meningkat akan meningkatkan efektivitas kinerja kepala perangkat daerah. Ada beberapa alasan yang mendasari hal tersebut, yaitu:

1. Jika pegawai pemerintah merasa aman karena kompensasi ekstrinsik tidak langsung cukup layak, seperti tunjangan pensiun yang sudah pasti, tunjangan kesehatan yang cukup, dengan beban pekerjaan yang tetap biasanya pekerjaan yang dilakukan hanya mengerjakan hal-hal yang rutin saja. Rutinitas kerja yang

monoton ini dapat menyebabkan kejenuhan dan berdampak pada menurunnya efektivitas kinerja kepala perangkat daerah.

2. Sementara untuk kompensasi ekstrinsik non finansial seperti rumah dinas, mobil dinas, ruangan kantor yang representatif merupakan aktualisasi status sosial dan merupakan penunjang untuk membantu pelaksanaan tugas dan pekerjaan para kepala perangkat daerah.
3. Konsekwensi bekerja sebagai pegawai pemerintah dengan gaji sesuai dengan ketentuan sudah dipahami dan melakukan aktivitas manajerial dengan senang hati. Jika dikaitkan dengan teori komitmen organisasi, sikap tersebut dapat dikategorikan sebagai komitmen afektif yaitu keterikatan emosional seseorang terhadap organisasinya karena nilai-nilai yang dimilikinya sejalan dengan nilai nilai yang dimiliki organisasi di mana ia bekerja.

Keterbatasan penelitian ini adalah bahwa data yang digunakan dalam analisis berasal dari instrumen yang diisi berdasarkan persepsi responden. Hal tersebut akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sebenarnya.

VI.2. Saran

1. Efektifitas kinerja perangkat daerah perlu diteliti lagi dengan mempertimbangkan aspek lain seperti motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.
2. Memperluas cakupan responden sehingga diharapkan akan memberikan informasi yang lebih komprehensif, obyektif dan seimbang.

DAFTAR PUSTAKA

- Brownell, P., 1982, Participation in Budgeting, Locus of Control and Organizational Effectiveness, *The Accounting Review*, VolLV/4: 844-860.
- Brownell, P. and M. McInnes, 1986, Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance, *The Accounting Review*, Vol. LXI/ 4, October: 587-600.
- Darsono, 2001, Korupsi sebagai Kompensasi Underpayment: Suatu Tinjauan Teori Equity, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 2, Agustus, hal. 477-487.
- Dwiyanto, Agus, dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Yogyakarta.
- Feldman, Daniel C and Hugh J. Arnold, 1988, Managing Individual and group Behaviour in Organizations, International Student Edition, Mc Graw-Hill International Book Company, Tokyo.
- Firma Sulistyowati (2005), Pengaruh Penghasilan Terhadap Efektivitas Kinerja Kepala Perangkat Daerah, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, Vol. 6 No. 1.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi 2, Badan Penerbit Uni-versitas Diponegoro, Semarang.
- Hamid, Edy Suandi, 1999, Korupsi dan Reformasi Ekonomi, dalam Edy S.H., dan Muhammad S., *Menyingkap Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di Indonesia*, hal 161-175, Aditya Media, Yogyakarta.
- Handoko, T.H., 1995, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II, BPFE, Yogyakarta.
- House, R.J., 1971, A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness, *Administrative Science Quartely*, Vo.16, pp. 321-328.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Indriantoro, N., 2000, An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variables of Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 15/1, Januari : 97-114.

- Kwik, Kian Gie, 1998, *Gonjang-Ganjing Ekonomi Indonesia: Badai Belum akan Segera Berlalu*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee, and S.J. Carroll, 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, South-Western Publishing Company, Cincinnati.
- Mardiasmo, 2004, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Andi, Yogyakarta.
- Milani, K., 1975, The Relationship of Participation in Budget-setting to Industrial Supervisor Performance and Attitude: A Field Study, *The Accounting Review*, April: 274-284.
- Muhammad, Mar'ie, 1999, Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) dalam Birokrasi, dalam Edy S.H., dan Muhammad S., *Menyingkap Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme di Indonesia*, hal 65-73, Aditya Media, Yogyakarta.
- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.
- Republik Indonesia, 2001, Peraturan Pemerintah RI No. 26 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia, 2002, Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 tahun 2002 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri.
- Republik Indonesia, 2003, Peraturan Pemerintah RI Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- Robbins, Stephen. P, 1997, *Essentials of Organizational Behaviour*, Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Saefuddin, A. Muflih, 1997, Korupsi Struktural, GATRA, No. 28 Tahun 111,31 Mei, hal 107.
- Stoner, James A.F. and Charles Wenkel, 1986, *Management*, 3rd Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Swasto, Bambang, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan)*, 2003, Bayumedia, Malang.