

Analisis Efektivitas Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*  
(Studi Pada Kantor Wilayah XVI Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Manado)

Thomas Dwi Daryono  
V. V. Rantung

**Abstract.** *This study aimed to measure the effectiveness of using the Balanced Scorecard performance and analyze the balance performance at the Regional Office of Directorate General of State XVI Manado. This study uses a quantitative approach to data analysis frequency range of criteria. Respondents consisted of internal respondents that all employees of the Regional Office of Directorate General of State XVI Manado and external respondents that the partners. The results showed that the performance of the Regional Office of Directorate General of State XVI Manado is good or effective but not balanced. Imbalance occurred in the performance of the external performance is higher than the internal performance, higher financial performance than non-financial performance, the performance of which focuses on factors yield higher performance than triggers and performance that focuses on the more dominant performance than focusing on people. Performance measurement is expected to assist the Regional Office of Directorate General of State XVI Manado in formulating a strategy to improve performance in the future.*

**Key words:** *performance measurement, Balanced scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi publik dalam rangka menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pengukuran kinerja sektor publik sangat membantu untuk mewujudkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintah. Selama ini banyak organisasi terutama organisasi bisnis yang menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang lebih menekankan pada aspek keuangan saja, yaitu dengan membandingkan rasio-rasio keuangan dari waktu ke waktu. Jika terdapat peningkatan rasio keuangan maka akan dikatakan baik. Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan belum mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja keuangan mempunyai beberapa kelemahan, yaitu: adanya ketidak cukupan dalam pendokumentasian dari sistem pengukuran tersebut, memfokuskan pada ukuran masa lalu, ketidakmampuan merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer. Adanya kelemahan sistem pengukuran kinerja konvensional tersebut di atas maka banyak di kembangkan pengukuran-pengukuran kinerja yang tidak hanya mengacu pada ukuran keuangan (Kaplan dan Norton, 2000). Salah satu yang dikembangkan adalah penilaian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. *Balanced Scorecard* memelihara keseimbangan antara ukuran - ukuran strategis yang berbeda dalam

---

*Thomas Dwi Daryono adalah Lulusan Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat  
V. V. Rantung adalah dosen Program Studi PSP Pascasarjana Unsrat*

suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony dan Govindarajan, 2005). Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada awalnya dimanfaatkan oleh organisasi yang tujuannya mencari laba namun dalam perkembangan terkini telah dimanfaatkan oleh organisasi nirlaba dan sektor publik (Mulyadi, 2009). Pendekatan pengukuran dengan *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell, 2004).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999) dalam periode waktu tertentu.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan pengaruhnya berdasarkan sasaran standar dan kinerja (Mulyadi, 2005).

Menurut Mahsun (2009) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu: (1) Analisis anggaran; (2) Analisis rasio laporan keuangan; (3) *Balanced scorecard*; (4) Audit kinerja (*value for money*). *Balanced Scorecard* merupakan metode untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam perangkat perspektif yang seimbang. *Scorecard* terdiri dari berbagai ukuran hasil yang diinginkan perusahaan dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan (Kaplan dan Norton, 1996).

Keseimbangan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2009) terdiri dari keseimbangan antara pemusatan ke dalam (internal focus) dan pemusatan ke luar (external focus). Sasaran strategik yang termasuk dalam pemusatan ke dalam adalah perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sasaran strategik yang termasuk dalam pemusatan ke luar adalah perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Keseimbangan antara pemusatan ke proses (process centric) dan pemusatan ke orang (people centric). Sasaran strategik yang berpusat pada proses adalah perspektif Keuangan dan Proses bisnis internal sedangkan, sasaran yang berfokus pada orang adalah perspektif pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keseimbangan yang lain menurut Kaplan dan Norton (1996) yakni: (1) Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*; (2) Ada keseimbangan antara *financial* (keuangan) dengan *non Financial* (non Keuangan).

Kantor Wilayah XVI Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Manado merupakan salah satu unit eselon I di bawah Departemen Keuangan yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang kekayaan negara, piutang negara dan lelang sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan, dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai organisasi publik yang salah satu tugas pokok dan fungsi memberikan pelayanan pada Departemen/ Kementerian/Lembaga/ Masyarakat dituntut agar dapat memberikan pelayanan secara cepat, tepat dan akurat. Masyarakat yang secara langsung sebagai

pengguna/konsumen dan sekaligus sebagai warga negara mempunyai pengaruh dan menuntut dalam menentukan jenis dan kualitas pelayanan yang diinginkan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana efektivitas kinerja Kantor Wilayah XVI DJKN Manado ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk: (1) Menganalisis efektivitas kinerja Kantor Wilayah XVI DJKN Manado dengan pendekatan *Balanced Scorecard*; (2) Menganalisis keseimbangan kinerja pada Kantor Wilayah XVI DJKN Manado dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang dilakukan adalah dengan pendekatan kuantitatif dengan analisa data frekuensi rentang kriteria. Data merupakan hasil konversi dari data kualitatif yang kemudian dikuantitatifkan sebagai hasil dari persepsi dan harapan responden dianalisis selanjutnya ditabulasikan dan digunakan untuk menghitung kinerja dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard*.

Penelitian ini memiliki sifat penelitian non-eksperimental dianggap sesuai pada penelitian *deskriptif*, untuk mengetahui persepsi pelanggan tentang kualitas pelayanan Kantor Wilayah XVI DJKN Manado, mengetahui proses operasi internal yang dilaksanakan dan pembelajaran yang diterapkan. Penelitian ini juga memiliki sifat *konfirmasi*, hal ini terjadi karena pada dasarnya penelitian ini dilakukan untuk mengkonfirmasi gambaran (model) teoretis yang dibangun dengan kondisi empiris di lokasi penelitian.

Populasi dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu internal dan eksternal. Populasi internal ialah pegawai Kantor Wilayah XVI DJKN Manado yang berjumlah 52 orang. Populasi eksternal merupakan responden untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan yang terdiri dari pengguna jasa yang dilayani oleh Kantor Wilayah XVI DJKN Manado meliputi Satuan Kerja, Penyerah Piutang dan Penanggung Hutang, Pemohon Lelang dan Pembeli Lelang.

Skala yang digunakan adalah skala Likert, dengan pola penskalaan sebagai berikut: Skala 5 untuk jawaban Sangat Puas atau sederajat, Skala 4 untuk jawaban Puas atau sederajat, Skala 3 untuk jawaban Cukup Puas atau sederajat, Skala 2 untuk jawaban Tidak Puas atau sederajat, dan Skala 1 untuk jawaban Sangat Tidak Puas atau sederajat. Instrument penelitian yang digunakan, berdasarkan teori *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja organisasi dalam 4 perspektif yaitu (1) perspektif keuangan, (2) perspektif kepuasan pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: (1) Metode Survei; (2) Wawancara; (3) Kajian Kepustakaan. Analisis data dilakukan dengan analisis kuantitatif dengan menggunakan pendekatan statistik nonparametris (Sugiyono, 2003).

Untuk menganalisa data yang telah terkumpul dan dikelompokkan secara bertahap sebagai berikut: (1) Langkah pertama adalah menjumlahkan seluruh nilai yang diperoleh dari jawaban atas tiap pertanyaan yang diajukan. Nilai dari tiap pertanyaan tersebut kemudian dihitung rata-ratanya sesuai dengan kelompok

variabelnya masing-masing. Nilai rata-rata itulah yang merupakan nilai dari variabel yang ada di dalam kuesioner; (2) Langkah kedua adalah menentukan jumlah kelas interval dan besar interval untuk tiap kelasnya. Jumlah kelas interval merupakan banyaknya kelas yang digunakan untuk menilai hasil kuisisioner, dimana jumlahnya diperoleh dari nilai tertinggi dikurangi nilai terendah (Sugiono, 2003). Dalam skala Likert nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah adalah 1, sehingga jumlah kelas intervalnya adalah 4 kelas. Sedangkan besar interval tiap kelasnya diperoleh dari hasil bagi antara jumlah kelas interval dengan range nilainya. Maka besar interval dalam penelitian ini adalah 1. Dari perhitungan diatas dapat disusun table kelas interval sebagai berikut : nilai 4,01-5 kriteria sangat baik, nilai 3,01-4 kriteria baik, nilai 2,01-3, criteria kurang dan nilai 1,01-2 kriteria tidak baik.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebagaimana telah diungkapkan sebelumnya, instrumen atau atribut yang dipakai dalam penelitian ini adalah kosep *Balanced Scorecard* (BSC) yang mendasarkan penilaian pada 4 perspektif. Pertanyaan disusun sedemikian rupa sehingga dianggap mampu menggambarkan 4 perspektif tersebut.

### **1. Perspektif Keuangan**

Berdasarkan 3 aspek yang dirumuskan dalam kuisisioner untuk mengetahui kinerja keuangan, diperoleh tabulasi data sebagai berikut: responden terbanyak memberikan jawaban 'setuju' sebanyak 51 %, urutan kedua adalah jawaban 'sangat setuju' sebanyak 27 %, urutan ketiga jawaban cukup setuju sebanyak 19%, urutan ke empat jawaban tidak setuju sebanyak 3 %, dan kelima sangat tidak setuju sebanyak 0,1%. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap kinerja keuangan Kanwil XVI DJKN Manado. Adanya responden yang memberikan jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju, perlu mendapat perhatian dari Kanwil XVI DJKN sebagai masukan dalam meningkatkan kinerja Keuangan.

### **2. Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan 5 aspek yang dirumuskan dalam kuisisioner untuk memberikan tanggapan pada tingkat kepuasan pelanggan, dapat diketahui bahwa responden terbanyak memberikan jawaban 'setuju' sebanyak 51 %, urutan kedua adalah jawaban 'puas' sebanyak 26 %, urutan ketiga jawaban "sangat puas" sebanyak 16 %, urutan ke empat jawaban "tidak puas" sebanyak 7 %. Pada perspektif pelanggan, tidak terdapat responden yang menjawab sangat tidak puas. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Kanwil XVI DJKN Manado. Aspek yang perlu mendapat perhatian bagi Kanwil XVI DJKN Manado adalah pada aspek daya tanggap dan kepercayaan. Pada kedua aspek tersebut cukup banyak jawaban responden yang menyatakan tidak puas.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan penelitian persepsi responden terhadap kinerja perspektif, dapat diketahui bahwa responden terbanyak memberikan jawaban 'setuju' sebanyak 54 %. Urutan kedua adalah jawaban 'setuju' sebanyak 24 %, urutan

ketiga jawaban “sangat setuju” sebanyak 14 %, urutan ke empat adalah jawaban “tidak setuju” sebanyak 6 % dan urutan jawaban “sangat tidak setuju” sebanyak 1%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat setuju atas kinerja perspektif proses bisnis internal. Aspek yang perlu mendapat perhatian bagi Kanwil XVI DJKN Manado adalah pada aspek proses operasi. Pada aspek operasi terdapat 2% jawaban sangat tidak setuju. Artinya, menurut persepsi responden, kinerja pada aspek operasi perlu mendapat perhatian kedua aspek tersebut cukup banyak jawaban responden yang menyatakan tidak puas.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan penelitian persepsi responden terhadap kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diketahui bahwa responden terbanyak memberikan jawaban ‘setuju’ sebanyak 46 %. Urutan kedua adalah jawaban ‘setuju’ sebanyak 28 %, urutan ketiga jawaban “sangat setuju” sebanyak 16 %, urutan ke empat adalah jawaban “tidak setuju” sebanyak 9 % dan urutan terakhir adalah jawaban “sangat tidak setuju” sebanyak 1%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat setuju atas kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hal lain yang perlu mendapat perhatian dari Kanwil XVI DJKN Manado adalah adanya jawaban sangat tidak setuju di ketiga aspek penilaian.

#### 5. Nilai Kinerja Keseluruhan Perspektif

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan terhadap jawaban dalam empat perspektif diperoleh hasil, nilai rata-rata kinerja perspektif keuangan adalah sebesar 586,67 atau 3,95 dengan kriteria baik. Nilai tertinggi pada aspek pencapaian target sebesar 430 atau 4,30, dengan kriteria sangat baik. Urutan kedua pada aspek pertumbuhan penerimaan dengan nilai sebesar 409 atau 4,09 termasuk kriteria sangat baik. Urutan terakhir pada aspek efisiensi dan efektifitas anggaran dengan dinai sebesar 921, termasuk kriteria baik

Nilai rata-rata kinerja perspektif pelanggan adalah sebesar 1441,8 atau 3,75 dengan kriteria baik. Nilai tertinggi pada aspek bukti fisik sebesar 1527 atau 3,98 dengan kriteria baik. Urutan kedua pada aspek kepastian dengan nilai sebesar 1491 atau 3,88 termasuk kriteria baik. Urutan ke tiga pada aspek empati dengan dinai sebesar 1491 atau 3,69 dan yang terakhir adalah aspek daya tanggap dan kepercayaan dengan nilai masing-masing sebesar 3,61 termasuk kriteria baik. Nilai rata-rata kinerja perspektif pelanggan adalah sebesar 935,67 atau 3,74 dengan kriteria baik. Nilai tertinggi pada aspek proses inovasi sebesar 1002 atau 4,02 dengan kriteria sangat baik. Urutan kedua pada aspek proses purna jual dengan nilai sebesar 932 atau 3,72 termasuk kriteria baik. Urutan terakhir adalah nilai aspek proses operasi yaitu sebesar 873 atau 3,49 termasuk kriteria baik.

Nilai rata-rata kinerja perspektif pelanggan adalah sebesar 4592 atau 3,67 dengan kriteria baik. Nilai tertinggi pada aspek kapabilitas pegawai sebesar 2766 atau 3,69 dengan kriteria baik. Urutan kedua pada aspek kapabilitas sistem informasi dengan nilai sebesar 919 atau 3,68 termasuk kriteria baik. Urutan terakhir adalah nilai aspek motivasi, pemberdayaan dan keselarasan yaitu sebesar 907 atau 3,63 termasuk kriteria baik. Nilai kinerja secara Kanwil XVI DJKN Manado secara keseluruhan adalah, 3,95, termasuk baik atau efektif.

#### 6. Analisis Nilai Keseimbangan

Pada bagian ini membahas analisis kinerja Kanwil XVI DJKN Manado yang dikelompokkan dalam 4 keseimbangan yang dipilih sesuai konsep Balanced Scorecard yaitu keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dengan pemusatan keluar (*external focus*), antara pemusatan ke proses (*process centric*) dengan pemusatan ke orang (*people centric*), antara faktor jangka pendek (*financial*) dan jangka panjang (*non financial*), antara tolok ukur hasil (*lag indicator*) dengan tolok ukur pemicu (*lead indicator*).

#### 6.1. Analisa nilai Keseimbangan antara faktor internal dan eksternal

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa faktor eksternal mempunyai nilai sebesar 3,85 faktor internal mempunyai nilai 3,71, jadi nilai kinerja eksternal lebih tinggi dari kinerja internal. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Kanwil XVI DJKN Manado lebih fokus pada faktor eksternal seperti pencapaian target, realisasi anggaran, pertumbuhan penerimaan dan kepuasan pelanggan.

#### 6.2. Analisa nilai Keseimbangan *People Centric* dengan *Process Centric*

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa kinerja *process centris* mempunyai nilai 3,85, kinerja *people centric* mempunyai nilai 3,71, jadi kinerja *process centris* lebih tinggi dari kinerja *people centris*. Hal ini menunjukkan bahwa Kanwil XVI DJKN Manado lebih memfokuskan pada proses kegiatan daripada manusia baik pengguna jasa maupun sumber daya manusiannya. Hal ini menjadi masukan bagi Kanwil XVI DJKN Manado agar ke depan lebih memperhatikan kinerja yang berfokus pada manusia.

#### 6.3. Analisa nilai Keseimbangan antara keuangan dan non keuangan

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa nilai keuangan mempunyai nilai 3,95, kinerja non keuangan mempunyai nilai 3,72, jadi kinerja keuangan lebih tinggi dari kinerja non keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa Kanwil XVI DJKN Manado lebih mengutamakan tujuan keuangan seperti pencapaian target, pertumbuhan penerimaan dan realisasi anggaran.

#### 6.4. Analisa Nilai Keseimbangan Tolok Ukur Hasil (Lag Indicator) Dengan Tolok Ukur Pemicu (Lead Indicator)

Berdasarkan data hasil penelitian diketahui bahwa kinerja tolok ukur hasil mempunyai nilai 3,95, kinerja tolok ukur pemicu mempunyai nilai 3,75. Jadi kinerja tolok ukur hasil lebih tinggi dari tolok ukur pemicu. Hal ini menunjukkan bahwa Kanwil XVI DJKN Manado lebih memikirkan hasil daripada faktor yang menyebabkan keberhasilan tersebut. Pelajaran yang dapat dipetik oleh Kanwil XVI DJKN Manado dari analisa keseimbangan ini adalah bahwa untuk memperoleh hasil keuangan yang lebih tinggi perlu meningkatkan kinerja pada tolok ukur pemicu yaitu proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Kinerja Kanwil XVI DJKN Manado tahun 2011 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah baik atau efektif. Nilai kinerja

masing- masing perspektif secara berurutan dari yang paling tinggi ke yang paling rendah adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan urutan terakhir adalah kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran; (2) Kinerja Kanwil XVI DJKN Manado tahun 2011 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* tidak seimbang. Ketidakseimbangan kinerja terjadi pada kinerja eksternal lebih tinggi daripada kinerja internal, kinerja keuangan lebih tinggi daripada kinerja non keuangan, kinerja yang menitikberatkan pada faktor hasil lebih tinggi daripada kinerja faktor pemicu dan kinerja yang berfokus pada proses lebih dominan daripada kinerja yang berfokus pada orang

## B. Saran

Beberapa saran sebagai *feed back* terhadap peningkatan kinerja di Kanwil XVI DJKN Manado adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan efisiensi dan efektifitas anggaran terutama dengan membuka akses informasi Laporan Keuangan kepada seluruh pegawai di Lingkungan Kanwil XVI DJKN Manado; (2) Mengotimalkan penerimaan negara dari Biad PPN dan Bea Lelang serta utilisasi kekayaan negara; (3) Meningkatkan pelayanan kepada mitra kerja antara lain dalam dengan cara melakukan *capacity building* secara berkesimbangan kepada petugas pelayanan untuk meningkatkan kemampuannya; (4) Meningkatkan kualitas proses bisnis terutama dalam hal menatausahakan ulang arsip-arsip perkantoran khususnya yang berkaitan dengan data-data mitra kerja; (5) Memberikan fokus perhatian lebih pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran antara lain dengan cara: a. Penempatan ulang pegawai sesuai kompetensinya; b. Secara intensif melakukan internalisasi nilai-nilai utama Kementerian Keuangan untuk meningkatkan tanggungjawab, komitmen dan integritas yang tinggi bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugas; c. Membudayakan kegiatan *knowledge sharing* untuk mengurangi kesenjangan kemampuan diantara pegawai dan meningkatkan kualitas komunikasi antar pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kaplan. R. S. dan Norton D. P. 1996. *Konsep Manajemen Baru Mencapai Kinerja dengan Integritas*, alih bahasa Edy Sukarno dan V.Djemadu. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R. S. Dan Norton, D. P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Modell, Sven (12 Februari 2005), “*Performance Measurement Myths in Public Sector*”, <http://www.ssrn.com>
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP-AMP YKPN.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP-STIE YKPN.

Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfa Beta.