



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENYERAPAN ANGGARAN DAN DUGAAN
TERHADAP PENGARUH KEMAMPUAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN
ANGGARAN KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM
DAN HAM DKI JAKARTA**

TESIS

**ABDI TONGLO
0706190313**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
DESEMBER, 2009**





UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENYERAPAN ANGGARAN DAN DUGAAN
TERHADAP PENGARUH KEMAMPUAN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM PENYUSUNAN RENCANA KERJA DAN
ANGGARAN KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM
DAN HAM DKI JAKARTA**

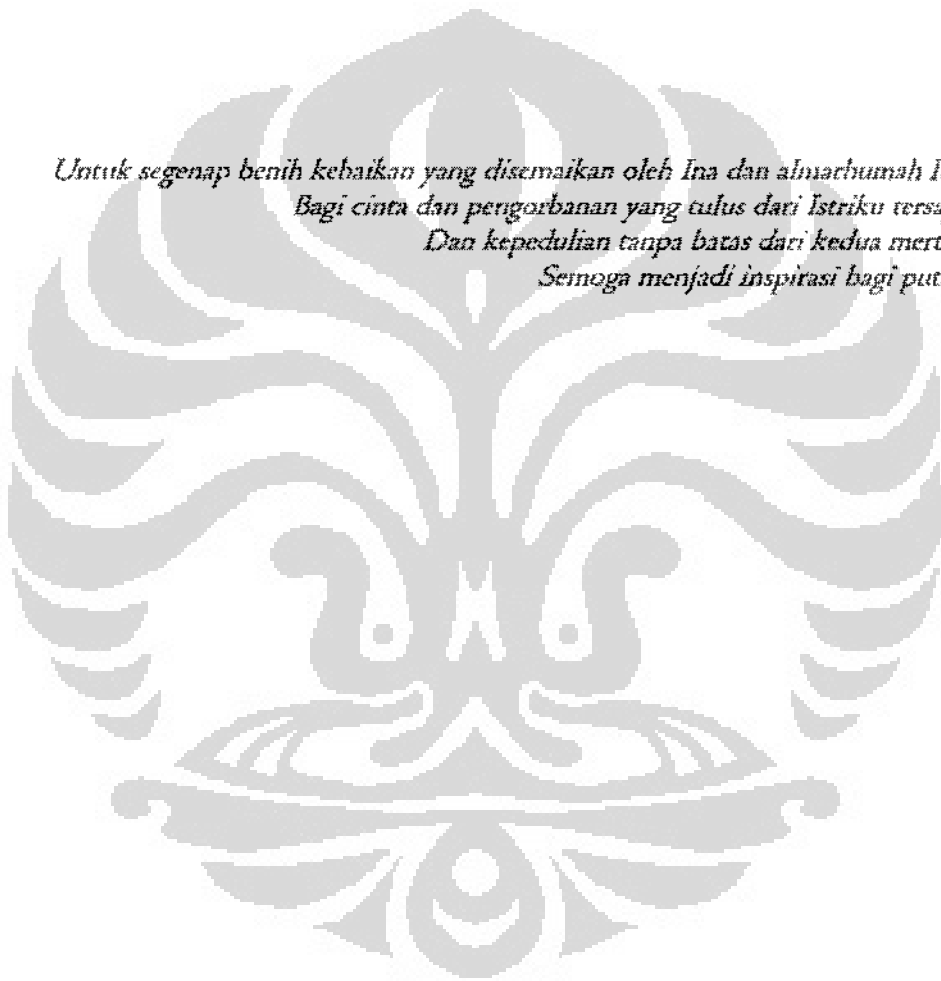
TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister Sains

**ABDI TONGLO
0706190313**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIS PERENCANAAN,
STRATEGI DAN KEBIJAKAN
JAKARTA
DESEMBER, 2009**

*Untuk segenap benih kebaikan yang disemaikan oleh Ina dan almachumahi Ibuku
Bagi cinta dan pengorbanan yang tulus dari Istriku tersayang
Dan kepedulian tanpa batas dari kedua mertuaku
Semoga menjadi inspirasi bagi putraku.*



Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar

Abdi Tonglo



LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Abdi Tonglo
NPM : 0706190313
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul Tesis : Analisis Penyerapan Anggaran dan Dugaan Terhadap Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

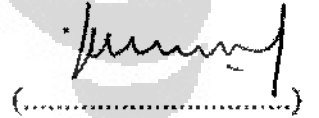
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada program Kajian Ketahanan Nasional Fakultas/Program Pascasarjana Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Chandra Wijaya, MM, M.Si


(.....)

Pembimbing : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si


(.....)

Penguji Ahli : Drs. Johannes Sutoyo, MA


(.....)

Jakarta, 14 Desember 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, dengan segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Pascasarjana Universitas Indonesia yang membahas mengenai analisis penyerapan anggaran dan dugaan terhadap pengaruh kemampuan sumber daya manusia dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat Ibu Dr. Amy Yayuk Sri Rahayu, M.Si sebagai pembimbing yang dengan ketulusannya dan kecermatannya telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis ini dari awal hingga tesis ini diselesaikan.

Peneliti juga berterima kasih kepada yang terhormat Rektor Universitas Indonesia, Direktur Pascasarjana Universitas Indonesia, beserta segenap jajarannya. Ucapan Terima kasih juga buat Pimpinan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Pimpinan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta, dan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sulawesi Tenggara yang telah memberi penulis kesempatan untuk melanjutkan pendidikan.

Ucapan sembah sujud dan terima kasih kepada nenekku Wa Sani atas warisan semangatnya. Ucapan terima kasih buat almarhumah ibuku Rusnia dan ayahanda Benyamin Tonglo. Terima kasih dan sembah sujud buat ibunda mertua Hj. Sitti Kurniati dan ayahanda mertua H. Ahmad Yoker. Ucapan terima kasih dan cinta yang khusus kepada istri tersayang Nurmila Sary dan "pangeran kecilku" Muhammad Zahid Albana Tivehulai (semoga bisa menjadi kado ulang tahunmu yang pertama) sebagai inspirator dan motivator penulis; maaf telah melewatkan banyak waktu tanpa bersama kalian.

Salam hangat dan ucapan terima kasih untuk teman-teman renstra 3, terima kasih yang sama buat teman-teman di Bagian Penyusunan Program dan Laporan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta; Pak Seprizal, Pak Iwan, Pak Asep, Bu Lusi, Mas Edy, Ronny, Mbak Tri, teman di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sulawesi Tenggara; Iwan, Qiqi, Cidos. Ucapan terima kasih yang sama buat Ardi, Jaya, Tuma, Muni, Rivin, Awal, Aco dan bagi seluruh teman-teman lainnya, bagi kalian hormat dan penghargaanku tiada berkurang.

Salam hangat dan ucapan terima kasih juga buat keluarga yang telah banyak membantu dan mengerti kesulitanku, buat Aci, Om Fata, Tante Bollang, Tante Tina, Kak Loren. Adik-adikku Kasrun, Lisa, Ivan (terima kasih telah menemani dan berbagi dalam banyak hal), Eryk, Nini, Isra, Yayank, Iar, Indah, Juna, Wawan, Telly; maaf belum bisa memberi banyak, semoga kalian jauh lebih baik dari saya.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua.

Jakarta, Januari 2010

Abdi

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS
(Hasil Karya Perorangan)**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdi Tonglo
NPM/NIP : 0706190313
Program Studi : Ketahanan Nasional
Kajian : Perencanaan Strategik, Strategi, dan Kebijakan
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Penyerapan Anggaran dan Dugaan Terhadap Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta

Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini

Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 6 Januari 2009

Yang menyatakan

(ABDI TONGLO)

ABSTRAK

Nama : Abdi Tonglo
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Kosentrasi : Kajian Stratejik, Perencanaan Strategi, dan Kebijakan
Judul : Analisis Penyerapan Anggaran dan Dugaan Terhadap Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia Dalam Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta

Penelitian ini dilatarbelakangi lambatnya penyerapan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta. Pada akhir Agustus 2009 anggaran yang terserap baru 39,26% yang seharusnya sudah berada pada kisaran 67%.

Penelitian ini menggunakan metode campuran. Berdasarkan pendekatan kualitatif diperoleh informasi faktor kelembagaan, pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan penyusunan rencana kerja dan anggaran sebagai faktor yang mempengaruhi lambatnya penyerapan anggaran. Berdasarkan pendekatan kuantitatif juga diperoleh informasi pengaruh signifikan kemampuan sumber daya manusia terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran.

Rancangan penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan riset lapangan. Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik regresi linear sederhana menggunakan program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 16.0 for Windows*.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta berjumlah 177 orang. Sampel diambil secara acak dengan teknik *proportionate stratified random sampling* sebanyak 60 orang.

Berdasarkan pendekatan kuantitatif menunjukkan kemampuan sumber daya manusia (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran (Y). Menurut hasil perhitungan diperoleh informasi koefisien determinasi R^2 sebesar 0,635. Sehingga dapat dinyatakan kemampuan sumber daya manusia berpengaruh sebesar 63,5% terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja. Dari hasil olah statistik juga diperoleh informasi koefisien arah dengan persamaan $Y' = 26,931 + 0,963X$.

Dari hasil saling silang antar sub variabel diperoleh informasi bahwa diantara sembilan pola regresi terlihat pengaruh yang sangat signifikan adalah keterampilan terhadap *input* dengan persamaan $Y'_1 = 9,817 + 0,859X_2$. Sedangkan paling tidak signifikan pengaruhnya adalah keterampilan terhadap *output* dengan persamaan $Y'_3 = 28,786 + 0,365X_2$.

Dari gambaran penelitian ini nampak bahwa setiap kenaikan dan penurunan 1 satuan dari sub variabel kemampuan sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap kenaikan dan penurunan dari sub variabel efektifitas penyusunan rencana kerja.

Kata Kunci : Kemampuan, Efektifitas, Rencana Kerja, Anggaran

ABSTRACT

Name : Abdi Tonglo
Study Program : National Resilience Study
Concentration : Strategy Analysis, Strategy Planning, and Policy
Title : Effect of human resource ability to effectiveness of work plan and budget arranging in Department of Law and Human Right Regional Office DKI Jakarta.

This study was based on work plan and budget arranging that hasn't been effective yet in Department of Law and Human Right Regional Office DKI Jakarta. It was because of low capacity of human resource ability.

Hypothesis of this study was there is the effect of human resource ability to effectiveness of work plan and budget arranging. Variables of human resource ability were divided on knowledge, skill and attitude. Variables of effectiveness of work plan and budget arranging were input, process and output. Variables of human resource ability were then crossly analyzed with variables of effectiveness of work plan arranging.

This study used a descriptive quantitative method combined with field data. These data were analyzed by simple linear regression method using Statistical Product and Service Solution (SPSS) 16.0 for windows.

Populations of this study are all of Department of Law and Human Right officers, in Regional Office DKI Jakarta. These samples were 60 officers taken by proportionate stratified random sampling as representative of 177 officers at this regional office.

From crossly analyses, we get information that correlation between skill and input is bigger significantly by equation $Y_1 = 9,817 + 0,859X_2$, and the correlation between skill and output is the lowest than the others by equation $Y_3 = 28,786 + 0,365X_2$.

From the discussion of this study, it clearly shows us that each one increasing and decreasing of sub variable of human resource ability will determine effectiveness of work plan arranging.

Key words : Ability, effectiveness, work plan, budget.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA IMIAH	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kemampuan Sumber Daya Manusia	9
2.1.1 Pengetahuan	13
2.1.2 Keterampilan	17
2.1.3 Sikap	19
2.2 Efektifitas	23
2.3 Perencanaan	25
2.4 Anggaran dan Penganggaran	29
2.5 Kerangka Berpikir	32
BAB III METODE PENELITIAN	36
3.1 Rancangan Penelitian	36
3.2 Populasi, sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	37
3.3 Variabel Penelitian	33
3.4 Bahan Penelitian	40
3.5 Instrumen Penelitian	41
3.6 Pengujian Validitas dan Reliabelitas Instrumen	41

3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian	42
3.8 Teknik Pengumpulan Data	42
3.9 Pengujian Persyaratan Analisis Data	43
3.10 Teknik Analisis Data	46
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	49
4.1 Sejarah Kanwil Dep. Hukum dan HAM DKI Jakarta ...	49
4.2 Tugas Pokok dan Fungsi	50
4.3 Visi dan Misi	50
4.4 Struktur Organisasi	51
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
5.1 Penyebab Lambatnya Penyerapan Anggaran	54
5.1.1 Faktor Kelembagaan	54
5.1.2 Faktor Pengelolaan	56
5.1.3 Faktor Sumber Daya Manusia	57
5.1.4 Faktor Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran	59
5.2 Dampak Lambatnya Penyerapan Anggaran	62
5.3 Kemampuan Sumber Daya Manusia dan Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran	63
5.4 Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran	74
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	96
6.1 Kesimpulan	96
6.2 Saran	97
Daftar Pustaka	99
LAMPIRAN	

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1.1 Dimensi Kemampuan Intelektual	9
Gambar 2.1.2 Sembilan Kemampuan Fisik	10
Gambar 2.1.3 Indikator Kompetensi Setiap Level Kecakapan	10
Gambar 2.1.1.1 Skema dari Data ke Pengetahuan	14
Gambar 2.1.2.1 hubungan antara <i>skill</i> dengan Tingkatan Manajemen	19
Gambar 2.1.3.1 Konsepsi Skematik Mengenai Sikap	20
Gambar 2.2.1 Pendekatan dalam Pengukuran Efektifitas	24
Gambar 2.3.1 Hirarki Rencana Organisasional	26
Gambar 2.3.2 Sumber Daya dan Fungsi Manajemen	27
Gambar 2.3.3 Empat Langkah Pokok dalam Perencanaan	29
Gambar 2.4.1 Proses Manajerial dan Pengendalian Organisasi	30
Gambar 2.5.1 Unsur-unsur Organisasi yang Penting	32
Gambar 2.5.2 Model Proses Umpan balik Kreitner dan Kinici	34
Gambar 5.1.1 Alokasi Anggaran Berdasarkan Jenis Belanja	56
Gambar 5.3.1 Histogram Frekuensi Efektifitas Penyusunan Rennja	65
Gambar 5.3.2 Histogram Frekuensi Input	67
Gambar 5.3.3 Histogram Frekuensi Proses	68
Gambar 5.3.4 Histogram Frekuensi Output	69
Gambar 5.3.5 Histogram Frekuensi Kemampuan	70
Gambar 5.3.6 Histogram Frekuensi Pengetahuan	71
Gambar 5.3.7 Histogram Frekuensi Keterampilan	73
Gambar 5.3.8 Histogram Frekuensi Sikap	74
Gambar 5.4.1 Diagram Garis Regresi $Y = 26,931 + 0,963X$	75
Gambar 5.4.2 Diagram Garis Regresi $Y_1 = 9,549 + 0,627X_1$	78
Gambar 5.4.3 Diagram Garis Regresi $Y_2 = 22,852 + 0,385X_1$	80
Gambar 5.4.4 Diagram Garis Regresi $Y_3 = 19,478 + 0,658X_1$	82
Gambar 5.4.5 Diagram Garis Regresi $Y_1 = 9,817 + 0,859X_2$	84
Gambar 5.4.6 Diagram Garis Regresi $Y_2 = 17,995 + 0,0852X_2$	86
Gambar 5.4.7 Diagram Garis Regresi $Y_3 = 28,786 + 0,365X_2$	88
Gambar 5.4.8 Diagram Garis Regresi $Y_1 = 7,196 + 0,650X_3$	90
Gambar 5.4.9 Diagram Garis Regresi $Y_2 = 20,160 + 0,447X_3$	92
Gambar 5.4.10 Diagram Garis Regresi $Y_3 = 24,056 + 0,414X_3$	94

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 3.4.1 Operasionalisasi Konsep Variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia	39
Tabel 3.4.2 Operasionalisasi Konsep Variabel Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja	30
Tabel 3.9.1 Hasil Uji Normalitas	44
Tabel 3.9.2 Hasil Uji Homogenitas	45
Tabel 3.9.3 Hasil Uji Linearitas	45
Tabel 5.1 Rangkuman Deskripsi Data Penelitian	64
Tabel 5.3.1 Distribusi Frekuensi Skor Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja	65
Tabel 5.3.1.1 Distribusi Frekuensi Skor Input	66
Tabel 5.3.1.2 Distribusi Frekuensi Skor Proses	67
Tabel 5.3.1.3 Distribusi Frekuensi Skor Output	68
Tabel 5.3.2 Distribusi Frekuensi Skor Kemampuan Sumber Daya Manusia	69
Tabel 5.3.2.1 Distribusi Frekuensi Skor Pengetahuan	71
Tabel 5.3.2.2 Distribusi Frekuensi Skor Keterampilan	72
Tabel 5.3.2.3 Distribusi Frekuensi Skor Sikap	73
Tabel 5.4.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X Terhadap Y	75
Tabel 5.4.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X Terhadap Y	76
Tabel 5.4.1.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_1 Terhadap Y_1	77
Tabel 5.4.1.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_1 Terhadap Y_1	78
Tabel 5.4.2.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_1 Terhadap Y_2	79
Tabel 5.4.2.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_1 Terhadap Y_2	80
Tabel 5.4.3.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_1 Terhadap Y_3	81
Tabel 5.4.3.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_1 Terhadap Y_3	82
Tabel 5.4.4.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_2 Terhadap Y_1	83
Tabel 5.4.4.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_2 Terhadap Y_1	84
Tabel 5.4.5.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_2 Terhadap Y_2	85
Tabel 5.4.5.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_2 Terhadap Y_2	86
Tabel 5.4.6.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_2 Terhadap Y_3	87
Tabel 5.4.6.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_{12} Terhadap Y_3	88
Tabel 5.4.7.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_3 Terhadap Y_1	89
Tabel 5.4.7.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_3 Terhadap Y_1	90
Tabel 5.4.8.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_3 Terhadap Y_2	91
Tabel 5.4.8.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_3 Terhadap Y_2	92
Tabel 5.4.9.1 Hasil Analisis Regreesi Pengaruh X_3 Terhadap Y_3	93
Tabel 5.4.9.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi X_3 Terhadap Y_3	94

BAB I PENDAHULUAN

Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan yang telah dibuat. Tahapan penyusunan rencana kerja dan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun.

1.1 Latar Belakang Masalah

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta adalah unit Departemen Hukum dan HAM R.I. sebagai pelaksana tugas pokok dan fungsi Departemen dalam lingkup DKI Jakarta. Sebagai sebuah organisasi, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta setiap tahunnya menyusun rencana kerja dan anggaran yang akan dilakukan pada satu tahun berjalan. Penyusunan rencana kerja dan anggaran dimaksud dikordinasikan oleh Bagian Penyusunan Program dan Laporan.

Berdasarkan data pada Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, penyerapan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta hingga akhir Agustus 2009 tercatat Rp 9.542.843.349,- atau setara dengan 39,26% dari total anggaran Rp 24.194.712.000,-. Pada periode yang sama di tahun 2008 data yang ada juga menunjukkan penyerapan anggaran sebesar Rp. 8.663.874.931,- atau setara 38,96% dari total anggaran Rp 22.237.872.000,-

Lambatnya penyerapan anggaran dipengaruhi oleh banyak faktor. Secara garis besar lambat penyerapan anggaran dapat ditinjau dari aspek penyebab dan aspek dampak.

A. Bakir Ihsan dalam artikelnya yang berjudul Mengungkap Penyebab Lambatnya Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah yang dimuat dalam jurnal Anggaran dan Perbendaharaan edisi Maret 2009 menyebutkan empat faktor penyebab lambat penyerapan anggaran pemerintah : *pertama* kendala pelaksanaan pengadaan barang dan jasa (PBJ); *kedua* tidak disiplinnya penyampaian laporan keuangan ke KPPN (rekonsiliasi) menyebabkan satker

terkena sanksi penundaan pencairan; *ketiga* perencanaan anggaran tidak matang menyebabkan anggaran harus direvisi; *keempat* kurangnya rencana penyerapan anggaran belanja yang terjadwal dengan baik

Dari aspek penyebab, penyerapan anggaran sesungguhnya berhubungan dengan aspek pengelolaan keuangan. Menurut Judith Edstrom dan Robert van der Hoff (2009:8) pengelolaan keuangan dapat ditinjau dari perspektif kelembagaan, tata kelola dan sumber daya manusia.

Bertolak dari persepektif sumber daya manusia, data pada Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha dari 32 jabatan struktural yang ada, tingkat pendidikan pejabatnya strukturalnya rata-rata magister. Berdasarkan data tersebut, kurangnya kemampuan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi -khususnya dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran yang sistematis- jika ditinjau berdasarkan tingkat pendidikan para pejabat di Kanwil Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta melahirkan tanda tanya yang serius.

No	Kualifikasi Pendidikan	Jumlah (orang)
1.	Sarjana	12
2.	Magister	20
	Jumlah	32

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian dan Perlengkapan per 31 Desember 2008

Permasalahan kurangnya kemampuan sumber daya manusia mungkin saja dikarenakan pada sistem promosi yang lebih ditekankan pada senioritas kepangkatan (daftar urut kepangkatan). Penekanan pada daftar urut kepangkatan kadang mengabaikan relevansi antara jabatan yang dipromosikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Idealnya, promosi lebih ditekankan pada relevansi kompetensi yang dimiliki dengan bidang kerja yang dipromosikan sedangkan daftar urut kepangkatan menjadi prioritas berikutnya.

Seperti yang dikemukakan oleh Richard L. Daft (2007:18-19) khusus pada jabatan tingkat lini pertama bertanggung jawab dalam penerapan aturan dan prosedur untuk mencapai produksi yang efisien, memberikan bantuan teknis, dan memotivasi bawahan. Berdasarkan pandangan Daft tersebut, pejabat lini pertama butuh memiliki kemampuan teknis mengenai pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, sistem promosi berdasarkan daftar urut kepangkatan melahirkan permasalahan karena jabatan yang dipromosikan bisa jadi tidak sesuai dengan

latar belakang keilmuan dan bidang kerja yang selama ini ditekuni. Hasil akhirnya adalah rendahnya penguasaan tugas pokok dan fungsi sehingga pelaksanaannya menjadi tidak optimal termasuk menyusun perencanaan yang sistematis dan bermanfaat bagi organisasi.

Selain sistem promosi pejabat, pola rekrutmen pegawai juga mungkin ikut menyumbang rendahnya kemampuan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Pola rekrutmen pegawai belum didasarkan pada analisis yang mendalam terhadap disiplin ilmu yang dibutuhkan organisasi, penempatan pegawai tidak relevan dengan disiplin ilmu yang dimiliki, dan rekrutmen belum sepenuhnya didasarkan pada kemampuan nyata yang dimiliki oleh calon pegawai tetapi lebih didasarkan pada tes potensi dan pengetahuan umum.

Setiap organisasi dibentuk dengan tujuan tertentu, memiliki struktur, proses untuk mengkoordinasikan kegiatan, dan individu-individu yang melaksanakan peran berbeda-beda, serta adanya manajemen. Manajemen berfungsi merumuskan maksud dan tujuan organisasi, merencanakan dan mengkoordinasikan pekerjaan, serta mengarahkan dan mengendalikan kegiatan individu-individu di dalam organisasi (Cushway, 1995:2). Organisasi itu sendiri dapat dibedakan dalam dua kategori, organisasi yang bergerak di sektor swasta dan organisasi sektor publik (negara).

Dalam organisasi, manusia memegang peranan yang sangat penting sebab manusia adalah perencana dan pelaku aktif dari setiap aktifitas organisasi. Karenanya, dibutuhkan manusia dengan kemampuan (*ability*) tertentu untuk menyelenggarakan organisasi guna mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Kemampuan (*ability*) individu dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat diaplikasikan dalam dunia kerja biasa disebut sebagai kompetensi. Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja, yang terbentuk antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual. (Tjakraatmadja, 2006:72-73).

Setiap organisasi memiliki struktur yang mencirikan pembagian tugas dan tanggung jawab. Pembagian tugas dan tanggung jawab dapat bersifat horizontal

dan vertikal sesuai kebutuhan organisasi. Secara vertikal, sumber daya manusia dalam organisasi dapat dibedakan atas manajer dan karyawan. Manajer menjalankan fungsi manajemen sedangkan karyawan menjalankan fungsi operasional atas kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer.

Perencanaan sebagai salah fungsi manajemen merupakan tahapan pertama dari kegiatan manajemen yang dimaksudkan untuk merumuskan program dan kegiatan yang akan dilakukan guna mencapai tujuan organisasi. Program dan kegiatan serta tahapan-tahapannya disusun sebagai rencana organisasi yang dapat berupa rencana strategis ataupun rencana kerja dan anggaran.

Rencana strategis biasanya dirumuskan oleh para manajer puncak dengan skala waktu yang lebih panjang. Rencana strategis kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk rencana kerja dan anggaran yang dirumuskan oleh para manajer tingkat menengah dan atau para manajer tingkat bawah dalam skala waktu lebih pendek.

Penyusunan sebuah rencana kerja dan anggaran akan efektif bila disusun oleh individu-individu yang memiliki pemahaman baik terhadap kondisi *internal* organisasi dan fenomena yang terjadi di luar organisasi. Karenanya, dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki wawasan pengetahuan (*knowledge*) yang baik sehingga dapat melakukan analisis secara tepat terhadap dinamika yang berkembang sekaligus memformulasikan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya wawasan pengetahuan manajer akan mengakibatkan rencana kerja dan anggaran menjadi tidak efektif, bahkan bisa menjadi masalah baru yang harus dicarikan solusinya.

Kemampuan lain yang harus dimiliki oleh seorang manajer agar penyusunan rencana kerja dan anggaran berlangsung efektif adalah keterampilan (*skill*). Keterampilan berhubungan dengan kemampuan yang bersifat teknis, konseptual, *human relation*, dan lain-lain. Seorang manajer yang memiliki keterampilan yang baik akan mampu menyusun rencana kerja dan anggaran secara efektif, efisien dalam penggunaan sumber daya dan meningkatkan kinerja organisasi.

Selain pengetahuan dan keterampilan, aspek lain yang juga ikut mempengaruhi terbentuknya rencana kerja dan anggaran secara efektif adalah

sikap (*attitude*) seorang manajer. Sikap positif yang dimiliki oleh seorang manajer akan berdampak pada terbentuknya rencana kerja dan anggaran yang efektif termasuk implementasinya sehingga kinerja organisasi juga menjadi baik. Sebaliknya, sikap negatif dari seorang manajer akan berdampak pada terbentuknya rencana kerja dan anggaran yang tidak efektif sehingga organisasi juga menjadi tidak efektif.

Pengukuran efektifitas organisasi dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan. Hari Lubis dan Martani Huseini (Tanpa tahun: 55-64) menyebutkan 3 (tiga) pendekatan utama dalam pengukuran efektifitas, yaitu : *System resource approach*, *Goal approach*, dan *Internal process approach*.

Pendekatan sumber (*System resource approach*) mencoba untuk mengukur efektifitas organisasi dari keberhasilan dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh sumber-sumber yang dibutuhkan organisasi.

Pendekatan proses (*Internal process approach*), pendekatan ini memusatkan perhatian pada kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki organisasi sehingga cenderung menganggap efektifitas sebagai efisiensi dan kondisi kesehatan organisasi.

Pendekatan sasaran (*Goal approach*) mengukur efektifitas organisasi berdasarkan identifikasi sasaran organisasi dan keberhasilan mencapai sasaran dimaksud. Sasaran yang coba diukur adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*) karena lebih realistis ketimbang mengukur efektifitas berdasarkan sasaran resmi (*official goal*).

Selain tiga pendekatan utama di atas, dikenal juga pendekatan gabungan. Pendekatan ini digunakan untuk menutupi kelemahan yang ada pada masing-masing pendekatan utama. Pengukuran efektifitas organisasi melalui pendekatan ini mencakup pengukuran dari segi input, efisiensi proses transformasi, dan keberhasilan mencapai sasaran (*output*). Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran utuh dari seluruh dimensi efektifitas organisasi.

Penelitian mengenai efektifitas organisasi telah dilakukan oleh banyak peneliti dengan berbagai pendekatan. Polondu dalam penelitiannya menemukan hubungan yang positif antara budaya organisasi dan pengetahuan manajemen terhadap efektifitas kerja pejabat (2006).

Penelitian mengenai efektifitas organisasi juga dilakukan oleh Eem Nurmanah. Nurmanah dalam penelitiannya menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap efektifitas kerja (2006). Penelitian Nurmanah pada beberapa segi telah memberi informasi yang cukup tetapi masih dalam kerangka besar efektifitas organisasi. Selain itu, indikator kompetensi yang digunakan masih terbatas pada pengetahuan dan keterampilan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

Pertama Apa penyebab lambatnya penyerapan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta?;

Kedua Apa dampak lambatnya penyerapan anggaran bagi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta?;

Ketiga seberapa besar pengaruh kemampuan (*ability*) sumber daya manusia terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

Pertama untuk mengetahui penyebab lambatnya penyerapan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta;

Kedua untuk mengetahui dampak lambatnya penyerapan anggaran bagi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta;

Ketiga untuk mengetahui besaran pengaruh kemampuan (*ability*) sumber daya manusia terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Secara akademis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya mengenai : penyebab lambatnya penyerapan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta, dampak lambatnya penyerapan anggaran bagi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta, dan besaran pengaruh kemampuan (*ability*) sumber daya manusia terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran
2. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta, khususnya untuk mengelaborasi penyebab lambatnya penyerapan anggaran, dampaknya, dan efektifitas pelaksanaan penyusunan rencana kerja dan anggaran.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam tesis ini terbagi dalam 6 (enam) bab dengan garis besar sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas landasan teori yang menjadi kerangka teori dalam menganalisis masalah dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini mengemukakan tentang metode penelitian, kerangka konseptual, sumber data, teknik pengumpulan data, serta proses analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

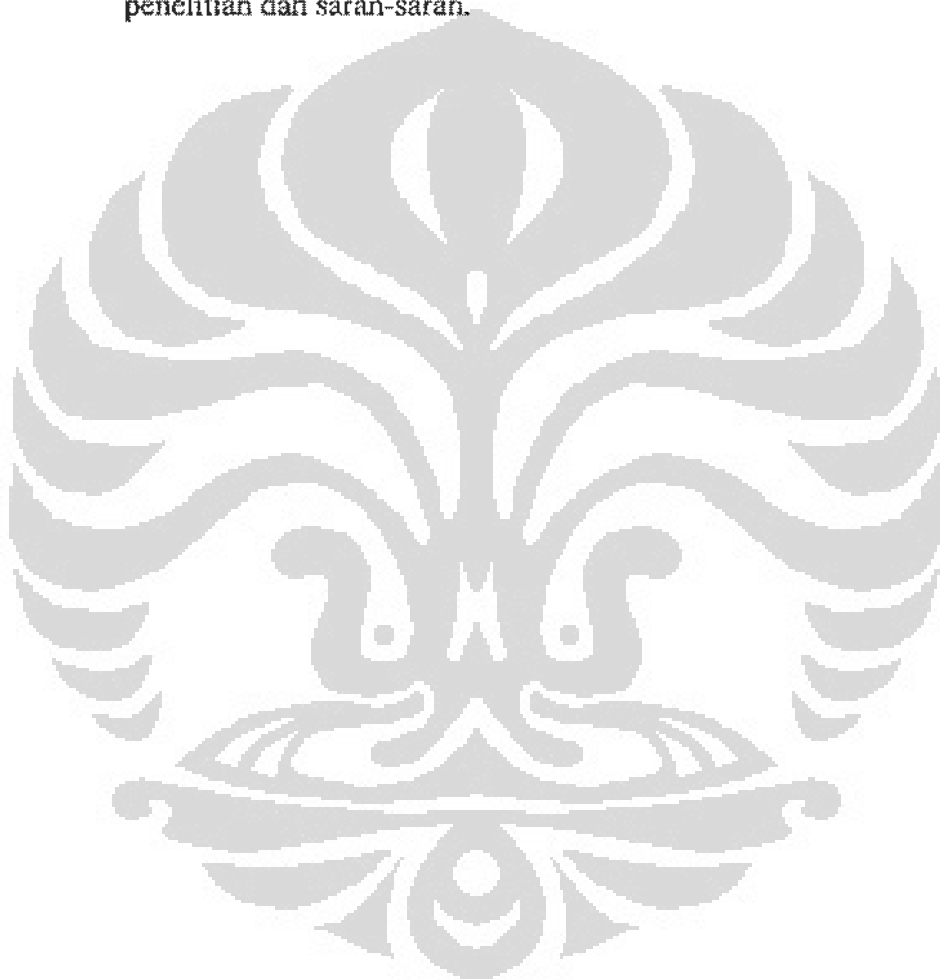
Bab ini berisi uraian tentang kedudukan, tugas, fungsi, susunan, struktur organisasi, dan alur pembuatan rencana kerja dan anggaran Kanwil Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta

BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang uraian singkat mengenai hasil penelitian yang meliputi deskripsi hasil penelitian, serta analisis data

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan penelitian dan saran-saran.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini teori-teori yang berhubungan dengan penelitian akan dijelaskan sehingga menjadi sebuah rangkaian konsep yang merinci kemampuan (*ability*) sumber daya manusia, efektifitas, perencanaan, dan anggaran.

2.1 Kemampuan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah aset organisasi. Manusia adalah pelaku aktif dan dominan dalam setiap aktifitas organisasi, manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Oleh Robbins, kemampuan dibedakan atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kapasitas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kapasitas untuk menjalankan tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa. Lebih lanjut, Robbins menjelaskan bahwa setiap jenis pekerjaan membutuhkan kesesuaian dengan kemampuan tertentu agar dapat berhasil dalam pelaksanaannya (2006:51-56)

Dimensi	Gambaran	Contoh Pekerjaan
Kemampuan Numerik	Kemampuan untuk melakukan penghitungan cepat dan akurat	Akuntan : menghitung pajak penjualan serangkaian produk
Pemahaman Verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata	Manajer pabrik : mengikuti kebijakan-kebijakan korporasi
Kecepatan Perseptual	Kemampuan mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan visual dengan cepat dan akurat	Penyelidik kebakaran : mengidentifikasi petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuduhan kesengajaan pembakaran
Penalaran Induktif	Kemampuan mengidentifikasi rangkaian logis masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut	Peneliti pasar : memperkirakan permintaan terhadap produk tertentu dalam periode waktu berikutnya
Penalaran Deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi argumentasi	Penyelia : memilih di antara dua saran berbeda yang ditawarkan karyawan
Visualisasi Ruang	Kemampuan menggambarkan bagaimana penampakan obyek tertentu jika posisinya dalam ruangan diubah	Penata interior : menata ulang kantor
Memori	Kemampuan mempertahankan dan mengingat kembali pengalaman masa silam	Awak penjualan : mengingat nama-nama pelanggan

Gambar 2.1.1 Dimensi Kemampuan Intelektual (Robbins, 2006:53)

Faktor-faktor Kekuatan		
1	Kekuatan Dinamik	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot secara berulang-ulang atau terus-menerus dalam waktu tertentu
2	Kekuatan Otot Bawah	Kemampuan memanfaatkan kekuatan otot bagian bawah tubuh (terutama otot perut)
3	Kekuatan Statis	Kekuatan memanfaatkan kekuatan untuk membendung obyek-obyek eksternal
4	Kekuatan Eksplosif	Kekuatan memanfaatkan energy maksimum dalam satu atau serangkaian kegiatan eksplosif
Faktor-faktor Fleksibilitas		
5	Fleksibilitas Jangkauan	Kemampuan menggerakkan otot bawah atau belakang sejauh mungkin
6	Fleksibilitas Dinamik	Kemampuan melakukan gerakan-gerakan meregang cepat dan berulang-ulang
Faktor-faktor Lain		
7	Koordinasi Tubuh	Kemampuan mengkoordinasikan tindakan-tindakan simultan anggota-anggota tubuh berbeda
8	Keseimbangan	Kemampuan menjaga keseimbangan meski terdapat kekuatan yang berupaya menggoyahkan
9	Stamina	Kemampuan menggerakkan upaya maksimum yang diinginkan upaya terus menerus

Gambar 2.1.2 Sembilan Kemampuan Fisik Dasar (Robbins, 2006:55)

Berbeda dengan Robbins, Keith Davis merumuskan kemampuan (*ability*) sebagai kapasitas dalam melaksanakan pekerjaan yang dipengaruhi oleh pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). *Ability* dan *motivation* adalah kombinasi yang menghasilkan prestasi individu (*human performance*) atau kinerja individu. *Motivation* dipengaruhi oleh faktor sikap (*attitude*) dan *situation* (Mangkunegara, 2000:67).

Kemampuan sumber daya manusia juga dapat dilihat dari persepektif perilaku. Bloom membagi ranah psikologi manusia dalam kategori *cognitive*, *affective*, dan *psychomotorik* (Polondu, 2006:37, Chatab, 2007:94)

No	Ranah	Level Kecakapan	Indikator Kecakapan
1	Kognitif	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>); mengetahui dan mengingal	Menyebut, menuliskan, menyatakan, menguraikan, mengidentifikasi, mendefinisikan, mencotakkan, menamai, dan menggambarkan.
		Pemahaman (<i>Comprehension</i>)	Mengrejmahkan, mengubah, menggeneralisasikan, menguraikan (dengan kata-kata sendiri), menulis ulang (dengan kalimat sendiri), meringkas, membedakan, mempertahankan, menyimpulkan, berpendapat, dan menjelaskan.
		Penetapan Ide (<i>Application</i>)	Mengoperasikan, menghasilkan, mengubah, mengatasi, menggunakan, menunjukkan, mempersiapkan, dan menghitung.
		Kemampuan menguraikan (<i>Analysis</i>)	Menguraikan satuan menjadi unit-unit terpisah, membagi satuan menjadi bagian-bagian, memperbedakan antara dua yang sama, dan memilih
		Unifikasi (<i>Synthesis</i>)	Merancang, merumuskan, mengorganisasikan, mengkompilasikan, mengkomposisikan, membuat hipotesis dan merencanakan
		Menilai (<i>Evaluation</i>)	Mengkritisi, menginterpretasikan, dan memberikan penilaian.

2	Afektif	Penerimaan (<i>Receiving</i>)	Mempercayai (sesuatu atau seseorang untuk diikuti), memilih (seseorang atau sesuatu untuk diikuti), mengikuti, bertanya (untuk diikuti), dan mengalokasikan
		Tanggapan (<i>Responding</i>)	Mengkonfirmasi, member jawaban, membaca (pesan-pesan), membantu, melaksanakan, melaporkan, dan menampilkan
		Penanaman Nilai (<i>Valuing</i>)	Menginisiasi, mengundang (orang untuk terlibat), terlibat, mengusulkan, dan melakukan.
		Pengorganisasian Nilai-nilai (<i>Organization</i>)	Menverifikasi nilai-nilai, menetapkan beberapa pilihan nilai, mensintesiskan (antar nilai), mengintegrasikan (antar nilai), mempengaruhi (kehidupan dengan nilai-nilai)
		Karakteristik Kehidupan (<i>Characterization</i>)	Menggunakan nilai-nilai sebagai pandangan hidup (<i>worldview</i>), serta mempertahankan nilai-nilai yang sudah diyakini
3	Psikomotorik	Memperhatikan (<i>Observing</i>)	Mengamati proses, member perhatian pada tahap-tahap sebuah perbuatan, member perhatian pada sebuah artikulasi.
		Peniruan (<i>Imitation</i>)	Melatih, mengubah sebuah bentuk, membongkar sebuah struktur, membangun kembali sebuah struktur, dan menggunakan sebuah konstruk atau model
		Pembiasaan (<i>Practising</i>)	Membiasakan sebuah model atau perilaku yang sudah dibentuknya, serta mengontrol kebiasaan agar tetap konsisten.
		Penyesuaian (<i>Adapting</i>)	Menyesuaikan model, membenarkan sebuah model untuk dikembangkan, dan menyelaraskan model pada kenyataan.

Gambar 2.1.3 Indikator Kompetensi setiap Level Kecakapan Berdasarkan Model Taksonomi Bloom (Fuad & Gofur Ahmad, 2009:27-28)

Zainun menjelaskan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu aktifitas organisasi sangat tergantung pada relevansi pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan (Yuladiana, 2005:13). Pendapat senada juga diungkapkan oleh Saksono (*ibid*) yang mengemukakan pentingnya tingkat kemampuan untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan, sederhana apapun pekerjaan tersebut. Bagi Saksono, karyawan yang berkinerja tinggi adalah karyawan yang juga memiliki kemampuan tinggi yang relevan dengan tugas yang diembang.

Diutarakan pula oleh Siagian (1998:66) tentang pentingnya peningkatan kemampuan kerja birokrasi melalui upaya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan ini penting bukan saja untuk pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan bidang manajerial, fungsional, atau teknis operasional tetapi sekaligus untuk pengembangan perilaku yang relevan dengan bidang kerja.

Terkait dengan tuntutan dunia kerja global, Jann Hidajat Tjakraatmadja dan Donald Crestofel Lantu dalam bukunya Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar menyebutkan bahwa para pekerja harus memiliki

minimal 10 (sepuluh) kompetensi untuk dapat bersaing sebagai karyawan global yaitu : (1) *kompetensi lingkungan*, yaitu kemampuan memahami lingkungan internasional atau minimal memahami kondisi lingkungan negara dimana ia ditempatkan; (2) *kompetensi analitik*, yaitu kemampuan untuk menganalisis peluang pasar, persyaratan, prosedur, dan mekanisme kerja negara tempat kita bekerja; (3) *kompetensi strategik*, yaitu kemampuan menyusun dan mengembangkan strategik didasarkan analisis ke depan dan ke belakang (*backward and forward linkages*); (4) *kompetensi fungsional*, yaitu kemampuan untuk merancang program dalam mengantisipasi setiap peluang dan perubahan yang mungkin terjadi; (5) *kompetensi manajerial*, yaitu kemampuan untuk mengelola setiap kegiatan sehingga dapat mengantisipasi dengan cepat, tepat, dan meminimasi resiko; (6) *kompetensi profesi*, yaitu kemampuan menguasai keterampilan secara profesional atau keahlian pada suatu bidang tertentu sehingga dapat dimanfaatkan ketika mencapai purna kerja; (7) *kompetensi sosial*, yaitu kemampuan untuk beradaptasi dengan suasana dan kondisi kerja sehingga mampu menyatu dan mengaktualisasikan diri dengan lingkungan sosial masyarakat maupun di tempat kerja; (8) *kompetensi intelektual*, yaitu kemampuan untuk mengembangkan intelektualitas dan daya nalar agar mampu beradaptasi dengan tuntutan perkembangan ilmu dan kemajuan masyarakat; (9) *kompetensi individu*, yaitu kemampuan untuk mengarahkan dan menggunakan keunggulan yang dimiliki, baik keunggulan yang terkait dengan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun bakat-bakat lainnya; dan (10) *kompetensi perilaku*, yaitu kemampuan untuk bersikap terbuka dan objektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, baik sebagai manajer maupun sebagai karyawan (2006:32-34)

Watson Wyatt (dalam Fuad & Gofur Ahmad, 2009: 19-21) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan kerja yang didukung oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk mencapai tujuan organisasi yang merupakan kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Nevizond Chatab (2007:93-94,102) yang menyebutkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap

sebagai faktor utama yang menggerakkan perilaku individu untuk mencapai kinerja tertentu.

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, penulis menggunakan teori dari Watson Wyatt dan teori dari Nevizon Chatab yang mengukur kemampuan berdasarkan komponen pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

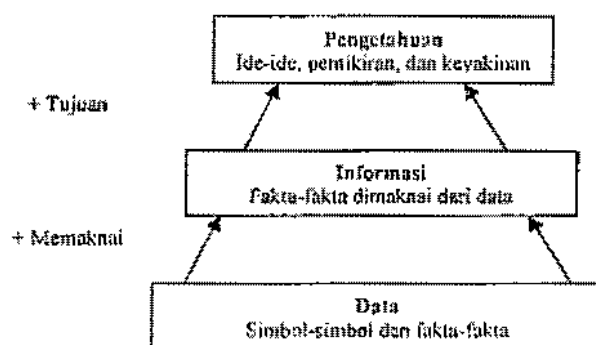
2.1.1 Pengetahuan

Menurut *Suriasumantri*, pengetahuan merupakan khasanah kekayaan mental yang secara langsung atau tak langsung turut memperkaya kehidupan kita. Pengetahuan merupakan sumber jawaban bagi berbagai pertanyaan yang muncul dalam kehidupan (2001:104).

Untuk menjelaskan arti pengetahuan, Amsal Bakhtiar (2009:16-17) menunjukkan perbedaan antara ilmu dengan pengetahuan. Ilmu diartikan sebagai sekumpulan pengetahuan yang terklasifikasi, sistematis, dan terukur serta telah dibuktikan kebenarannya secara empiris. Sebaliknya, pengetahuan adalah keseluruhan informasi yang belum tersusun secara sistematis atau dapat dikatakan sebagai informasi yang berupa *common sense*.

Menurut Jann Hidajat Tjakraatmadja, pengetahuan adalah informasi yang terstruktur dan terpakai secara merata dan digunakan untuk memberikan arahan agar terjadi proses transformasi (proses kerja) yang efisien dan efektif, sekaligus informasi itu dibutuhkan untuk pengendalian *output*. Pengetahuan memiliki karakteristik yaitu : (1) Pengetahuan tersimpan dalam otak manusia, yang tersusun dari pengamatan dan pengalaman masa lalunya, yang direkam dan disimpan dalam neuron-neuron di otaknya, (2) Orang yang memiliki banyak pengetahuan adalah orang yang memiliki neuron aktif dalam jumlah banyak, (3) Pengetahuan manusia akan terbentuk jika struktur informasi yang dimiliki dalam neuron-neuronnya cukup untuk memahami makna akan sebuah masalah yang dihadapi, (4) Berpikir adalah suatu proses dalam membentuk pengetahuan yang ditentukan oleh struktur informasi yang dimilikinya. (2006:61-68)

Davidson dan Voss menggambarkan perbedaan pengetahuan, informasi, dan data dalam skema berikut :



Gambar 2.1.1.1 Skema dari Data ke Pengetahuan (Sangkala, 2007:76)

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang didapat manusia dari media mana saja yang secara khusus disimpan di otak. Pengetahuan itu sendiri dapat dibagi lagi menjadi dua bagian yaitu informasi faktual dan informasi konseptual. Pengetahuan faktual terdiri dari dua bagian yaitu (1) mengetahui fakta, obyek, peristiwa dan nama, serta (2) mengetahui apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu (mengetahui prosedur). Demikian pula pengetahuan konseptual juga terdiri atas dua bagian, (1) Konsep, yakni mengerti tentang konsep konkrit (utama) yaitu kata yang mendefinisikan kelas khusus dari obyek yang nyata atau dapat secara langsung ditunjukkan keberadaannya, mengerti tentang konsep yang didefinisikan dan mengerti tentang konsep sistem/skema, (2) Prinsip, yakni mengerti tentang prinsip alam, mengerti tentang prinsip aksi/tindakan dan mengerti tentang sistem aturan (Kristianty, 2003: 29-30)

Gage memberi pengertian pengetahuan sebagai kemampuan mengingat atau mengenai kembali tentang ide atau gagasan, fakta dan lain sebagainya dalam situasi, tanda, gagasan, atau isyarat yang memungkinkan untuk mengeluarkan kembali apa yang disimpan itu (Berliner, 1996:58).

Dalam proses pengambilan keputusan, pengetahuan berfungsi untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi yang melekat pada alternatif-alternatif yang ada. Pengetahuan menjadi alat untuk mengelaborasi permasalahan yang ada, alternatif-alternatif penyelesaian dan konsekuensi-konsekuensi yang melekat pada masing-masing alternatif (Simon, 1998:125).

Begitu pentingnya pengetahuan bagi organisasi sehingga memunculkan konsep manajemen pengetahuan. Menurut Sangkala (2007:5) kesadaran untuk menerapkan pendekatan manajemen pengetahuan ke dalam strategi bisnis sangat

diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan sumber daya pengetahuan sebagai aset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan untuk lebih inovatif, sehingga perusahaan lebih memiliki daya saing terhadap para perusahaan pesaingnya.

Aktifitas manajemen pengetahuan menurut Tannebaum, paling tidak terdiri dari : (1) pengembangan *database* organisasi mengenai pelanggan, masalah-masalah krusial yang sering dihadapi dan solusi pemecahannya; (2) mengenali para ahli internal dan memperjelas apa yang mereka ketahui; (3) menangkap pengetahuan yang dimiliki para ahli tersebut untuk disebarkan pada karyawan lainnya; (4) mendesain struktur pengetahuan yang membantu mengelola informasi yang dapat diakses dan diaplikasikan; (5) menciptakan forum bagi orang-orang dalam organisasi untuk berbagi pengalaman dan ide; (6) memanfaatkan *groupware* sehingga memungkinkan berbagai orang di lokasi yang berbeda dapat berkomunikasi dan menyelesaikan masalah secara bersama-sama; (7) bertindak untuk mengenali dan mempertahankan talenta orang-orang yang memiliki pengetahuan yang diperlukan di dalam kegiatan utama organisasi; (8) mendesain pelatihan dan aktifitas pengembangan untuk membangun pengetahuan organisasi; (9) menerapkan praktik penghargaan, pengakuan dan promosi untuk mendorong berlangsungnya kegiatan berbagi informasi antar anggota dan unit organisasi; (10) membantu pekerjaan serta menyediakan alat-alat yang mendukung kinerja setiap anggota organisasi; (11) memaknai *database* pelanggan, produk, transaksi, atau hasil dengan mengenali kecenderungan dan menggali informasi sebanyak mungkin; (12) mengukur modal intelektual sebagai upaya mengelola pengetahuan yang lebih baik; (13) menganalisis informasi yang terkait dengan perhatian pelanggan, pilihan-pilihan, dan kebutuhan dari setiap unit organisasi (*ibid*: 10-12).

Davenport dan Prusak menyebutkan beberapa komponen kunci dari pengetahuan yaitu : (1) *Experience*, pengalaman merujuk pada apa yang pernah dilakukan dan dialami di masa lalu, (2) *Ground Truth*, merujuk pada pengetahuan mengenai apa yang terjadi dan apa yang tidak terjadi, (3) *Judgement*, kemampuan untuk menalar suatu situasi dan informasi sehingga membentuk pengetahuan baru, (4) *Rule of thumb and intuition*, dan (5) *Values and beliefs*. (Munir, 2008:22-25).

Tingkat pengetahuan seorang pegawai menjadi salah satu tolak ukur untuk menilai tingkat potensi keberhasilannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Siagian dalam bukunya organisasi, kepemimpinan dan perilaku administrasi menyatakan bahwa dalam pembentukan perilaku administrasi pegawai diperlukan pengetahuan secara mendalam hal-hal sebagai berikut :

- a. *Raison d'etre* serta tujuan organisasi dimana seseorang menjadi anggota;
- b. Filsafat yang dianut oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya;
- c. Jenis barang dan atau jasa apa yang harus dihasilkan oleh organisasi;
- d. *Clientile group* yang harus dilayani oleh organisasi;
- e. Ilmu dan bidang spesialisasi apa yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepada seseorang;
- f. Teknologi apa yang sudah, sedang dan akan dipergunakan dalam menjalankan roda organisasi;
- g. Misi apa yang harus diembang oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya;
- h. Makna dan hakekat tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan;
- i. Jenis kegiatan operasional yang harus diselenggarakan;
- j. Sarana mekanis apa yang terdapat dan atau dipertahankan oleh organisasi dalam menjalankan kegiatannya (1993:58).

Dari beberapa teori yang telah dikemukakan di atas, maka pengertian pengetahuan adalah segala sesuatu yang berbentuk informasi yang tersimpan dalam ingatan pikiran atau otak seseorang, dan memungkinkan dapat mengeluarkan informasi itu serta dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan masalah atau memberi jawaban atas pertanyaan yang muncul dalam kehidupan manusia. Dalam hubungannya dengan penyusunan rencana kerja dan anggaran yang efektif maka seorang manajer harus memiliki pengetahuan mengenai fungsi rencana kerja dan anggaran dan anggaran, analisa SWOT, penyusunan TOR, tahapan-tahapan perencanaan, dan kelompok masyarakat yang dilayani (*Clientile group*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, sebagai salah satu komponen dari kemampuan sumber daya manusia, tingkat pengetahuan pegawai dalam hubungannya dengan efektifitas penyusunan rencana dapat diukur berdasarkan

tingkat pengetahuan pegawai itu sendiri mengenai penyusunan rencana kerja dan anggaran. Indikator-indikator yang digunakan adalah pengetahuan pegawai fungsi rencana kerja dan anggaran, analisa SWOT, penyusunan TOR, tahapan-tahapan perencanaan, dan kelompok masyarakat yang dilayani (*Clientile group*).

2.1.2 Keterampilan

Yaman mendefinisikan keterampilan sebagai kemampuan kerja pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan yang sifatnya teknis (2006:38). Ivancevich (dalam Fuad & Gofur Rahman, 2009:22-23) mengartikan keterampilan sebagai kemampuan dalam melaksanakan tugas khusus. Ada lima kelompok keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan level manajerial, yaitu :

- Keterampilan teknis (*technical skills*), merupakan kemampuan untuk menggunakan pengetahuan spesifik, teknik-teknik, dan sumber daya dalam melaksanakan pekerjaan;
- Keterampilan analisis (*analytical skills*), merupakan kemampuan untuk menggunakan metode ilmiah atau teknik-teknik tertentu untuk memecahkan masalah organisasi;
- Keterampilan membuat putusan (*decision making skills*), merupakan kemampuan membuat keputusan berdasarkan pada beberapa alternatif yang tersedia;
- Keterampilan komputer (*computer skills*), merupakan kemampuan menggunakan teknologi komputer dan *software* pendukung pelaksanaan pekerjaan;
- Keterampilan membina hubungan (*human relation skills*), merupakan kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan bersama.

Robbins membuat empat kategori keterampilan umum yang dibutuhkan organisasi, yaitu :

- Keterampilan mengenal huruf tingkat dasar, yaitu keterampilan matematika untuk memahami peralatan pengendalian numerik, peningkatan keterampilan membaca dan menulis untuk mengintepretasikan *process sheet*, dan keterampilan komunikasi lisan yang lebih baik untuk bekerja dalam tim;

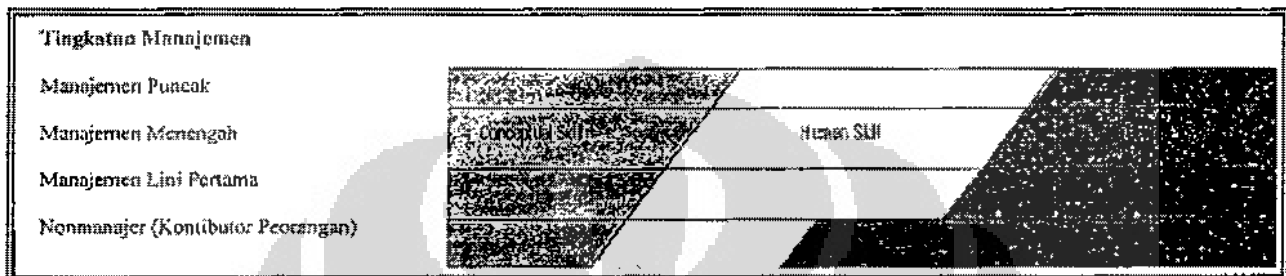
- Keterampilan teknis, berhubungan dengan penggunaan sarana-sarana kerja yang berbasis teknologi yang kian berkembang;
- Keterampilan hubungan pribadi, keterampilan ini mencakup kemampuan menjadi pendengar yang baik, mengkomunikasikan gagasan dengan lebih jelas, dan menjadi anggota tim yang efektif;
- Keterampilan pemecahan masalah. Keterampilan ini berhubungan dengan kemampuan logis, penalaran, pendefinisian masalah, sebab-akibat, penyusunan alternatif, analisa alternatif, dan pemecahan masalah. (2006:676-679).

Menurut Nevizond Chatab, kemampuan setiap pekerja/ individu dapat diklasifikasikan dalam tiga kelompok keterampilan dasar, yaitu : (1) keterampilan teknis (*technical skill*) yang berhubungan dengan aktifitas pelaksanaan pekerjaan; (2) keterampilan konseptual (*conceptual skill*) yang dapat dibedakan atas : (a) kecerdasan (*intellegence*) yaitu kapasitas individu untuk menangkap permasalahan secara menyeluruh dan memahami kaitan antara variabel dan (b) insiatif yaitu kapasitas untuk menemukan hal-hal yang baru; (3) keterampilan perilaku individu dalam berinteraksi (*human skill*), yaitu kemampuan untuk bekerja dalam sebuah tim (2007:108-109)

Keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan organisasi terbilang kompleks dan multi dimensi. Richard L. Daft membuat tiga kategori keterampilan yang diperlukan untuk mengelola organisasi yaitu :

- Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), merupakan keterampilan yang melibatkan pemikiran manajer, pengolahan informasi, dan kemampuan perencanaan. Keterampilan ini membutuhkan pengetahuan yang menyeluruh tentang organisasi dan bagaimana organisasi berada dalam lingkungan masyarakat, industri, serta sosial yang lebih luas. Ini berarti kemampuan untuk berpikir strategis, pandangan yang lebih luas dan jangka panjang;
- Keterampilan manusia (*human skill*) adalah keterampilan untuk bekerja dengan dan melalui orang lain, serta secara efektif sebagai anggota kelompok. Keterampilan ini terlihat dari cara berhubungan dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk memotivasi, memfasilitasi, mengkoordinasi, memimpin, berkomunikasi, dan menyelesaikan konflik.

- Keterampilan Teknis (*technical skill*) adalah keterampilan dalam melaksanakan tugas tertentu. Keterampilan teknis mencakup penguasaan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan di dalam fungsi tertentu seperti rekayasa, manufaktur, teknologi informasi, program komputer, atau keuangan. (2007:13-16)



Gambar 2.1.2.1 Hubungan antara *Conceptual Skill*, *Human Skill*, dan *Technical Skill* dengan Tingkatan Manajemen (Daft, 2007:14)

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan di atas, indikator yang digunakan untuk mengukur komponen keterampilan adalah kemampuan mengolah informasi, menggunakan sarana kerja, berkomunikasi, mengkoordinasikan pekerjaan, dan menganalisis permasalahan

2.1.3 Sikap

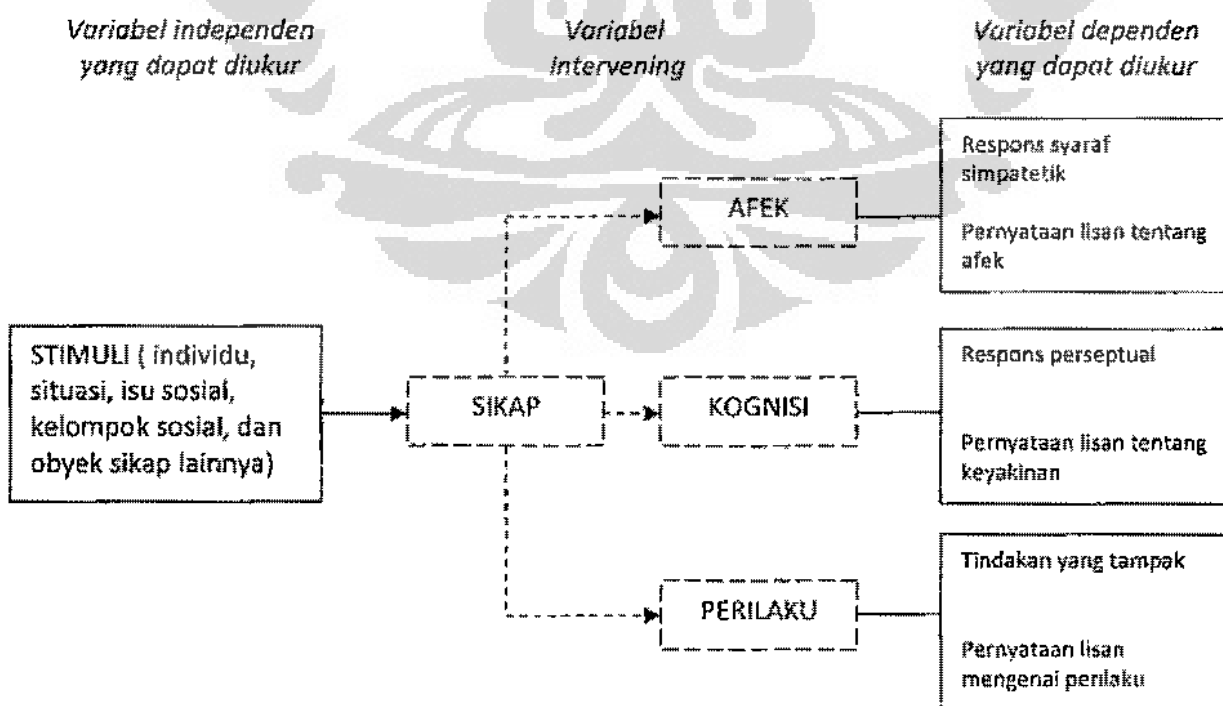
Istilah sikap (*attitude*) pertama kali diungkapkan oleh Herbert Spencer pada tahun 1862 yang diartikan sebagai status mental seseorang. (Azwar, 2003:3) Sikap adalah kecenderungan yang dipelajari untuk berperilaku dengan cara yang terus menerus menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap suatu obyek tertentu (Schiffman, 2007:222)

Menurut Bob Waworuntu dalam jurnal *Bisnis dan Administrasi* (Vol. 10 2002; 33-34) menjelaskan sikap dalam dunia kerja sebagai kemampuan-kemampuan untuk menghasilkan sesuatu secara positif bagi organisasi. Kemampuan pribadi yang diminta dalam dunia kerja menyangkut kesadaran diri, pengaturan diri, dan motivasi.

Djaali menyatakan bahwa sikap adalah kecenderungan untuk bertindak terhadap obyek tertentu. Kecenderungan tersebut dapat bersifat mendekati atau menjauhi suatu obyek (orang, benda, ide, lingkungan, dan lain-lain), dilandasi oleh perasaan penilaian individu yang bersangkutan terhadap obyek tersebut. Perasaan tersebut dapat berupa menyukai atau tidak menyukai, setuju atau tidak setuju terhadap obyek dimaksud. (2008:115)

Sikap adalah evaluasi, perasaan, dan kecenderungan seseorang yang relatif konsisten terhadap sesuatu obyek atau gagasan. Informasi yang diperoleh oleh seseorang akan direspon dalam bentuk kognitif, afektif, dan perilaku. Dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan, respon kognitif merupakan tahapan mengenal masalah dan tahapan mencari informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah tersebut. Respon afektif berkaitan tahap pencarian alternatif-alternatif terbaik untuk mengatasi masalah tersebut. Respon perilaku berkaitan dengan tahap pelaksanaan tindakan sesuai dengan alternatif yang telah dipilih dan tahap menggunakan alternatif lain untuk bertindak jika alternatif sebelumnya dianggap kurang tepat. (Umar, 2008:25)

Dalam hubungan antara stimuli dengan sikap berikut ini digambarkan konsepsi skematik Rosenberg dan Hovland;



Gambar 2.1.3.1 Konsepsi Skematik Rosenberg & Hovland mengenai Sikap (Azwar, 2003:8)

Saifuddin Azwar membedakan struktur sikap dalam tiga komponen yang saling menunjang yaitu :

- komponen kognitif yang berisi tentang apa yang berlaku atau apa yang benar bagi obyek sikap (kepercayaan). Sekali kepercayaan itu terbentuk, maka ia menjadi dasar pengetahuan seseorang mengenai apa yang dapat diharapkan dari obyek tertentu. Dengan demikian, interaksi kita dengan pengalaman di masa datang serta prediksi kita mengenai pengalaman tersebut akan mempunyai arti dan keteraturan. Pengalaman yang digeneralisasikan lalu membentuk stereotip sehingga orang kemudian akan mempunyai sikap yang lebih didasarkan pada predikat yang dilekatkan oleh pola stereotipnya dan bukan didasarkan pada obyek sikap tertentu. Sikap yang didasari pola stereotip biasanya sangat sulit untuk menerima perubahan. Tentu saja sikap yang didasari stereotip tidak selalu akurat;
- komponen afektif yang menyangkut masalah emosional subyektif seseorang terhadap obyek sikap. Pada umumnya, reaksi emosional yang merupakan komponen afektif banyak dipengaruhi oleh kepercayaan atau apa yang kita percayai sebagai benar dan berlaku bagi obyek tertentu;
- komponen konatif adalah struktur sikap yang menunjukkan kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri seseorang berkaitan dengan obyek sikap yang dihadapinya. Kecenderungan berperilaku secara konsisten, selaras dengan kepercayaan dan perasaan membentuk sikap individual. Konsistensi antara kepercayaan sebagai komponen kognitif, perasaan sebagai komponen afektif, dan tendensi perilaku sebagai komponen konatif yang menjadi landasan dalam usaha menyimpulkan sikap yang dicerminkan dalam skala sikap. (2003:23-28)

Harlen mengemukakan bahwa terdapat lima ciri khas kecenderungan tingkah laku seseorang yang dapat dijadikan indikator sikap kerja, yaitu : (1) hasrat ingin tahu terhadap apa saja yang ada disekitarnya, (2) respek kepada fakta dimana pekerja selalu merasa tidak puas dengan penjelasan tanpa fakta yang mendukung, (3) fleksibel dalam berpikir dan bertindak adalah sifat yang tidak kaku, moderat, kompromis, dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, (4) berpikir kritis, tidak mau mengikuti sesuatu tanpa pemikiran rasional dan kritis,

(5) peka terhadap kehidupan/lingkungan yang berarti seorang pekerja sensitif terhadap apa saja yang terjadi disekitarnya (Djaali, 2008:119-120).

Takashi Osada dalam bukunya Sikap Kerja menyebutkan lima sikap dalam dunia kerja untuk menghilangkan pemborosan yang disebutnya 5S, yaitu : (1) *seiri* (pemilahan) yang berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip tertentu. Membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan; (2) *seiton* (penataan) yang berarti menata barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Model ini adalah cara untuk menghilangkan proses pencarian; (3) *seiso* (pembersihan) yaitu pemeriksaan terhadap kebersihan dan menciptakan tempat kerja yang tidak memiliki cacat dan cela; (4) *seiketsu* (pemantapan) yaitu upaya secara terus menerus dan berulang-ulang memelihara pemilahan, penataan, dan pembersihannya; dan (5) *shitsuke* (pembiasaan) yang berarti menanamkan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang benar. Penekanannya adalah untuk menciptakan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik (2000:23-31).

Menurut Robbins, sikap merupakan pernyataan-pernyataan evaluatif -baik diinginkan atau tidak diinginkan- mengenai obyek, orang, atau peristiwa. Sikap berperan penting dalam organisasi karena mempengaruhi perilaku orang dalam bekerja. Sikap yang berkaitan dengan pekerjaan membuka jalan evaluasi positif atau negatif yang dipegang oleh para karyawan terhadap aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Penelitian *organizational behavior* fokus pada tiga sikap: (1) *kepuasan kerja* yang merujuk pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. (2) *keterlibatan kerja*, tingkat dimana seseorang mengaitkan dirinya ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya. (3) *komitmen keorganisasian*, keadaan dimana karyawan mengaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaraan-sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu. (2006 : 93-95).

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, sikap dapat didefinisikan sebagai kecenderungan seseorang terhadap obyek tertentu, yang

dapat berupa menyukai atau tidak menyukai obyek tersebut. Sikap dalam lingkungan kerja dapat diukur dengan indikator, yaitu: (1) tingkat kehadiran, (2) hasrat ingin tahu, (3) ingin terlibat dalam pekerjaan, (4) sikap terbuka, dan (5) kedisiplinan

2.2 Efektifitas

Konsep efektifitas biasanya disandingkan dengan efisiensi. Efektifitas merujuk pada pencapaian tujuan yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu sedangkan efisiensi merujuk pada penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi (Umar, 2008:9)

Erwin S. Stanton dalam bukunya *Pengkajian Kembali Motivasi, Manajemen Dengan Produktivitas Secara Kritis*, seperti yang dikutip oleh A. Dale Timpe, menyatakan bahwa karena itu supaya efektif, para manajer perlu bergaya kepemimpinan yang lebih luwes yang akan memungkinkan mereka untuk lebih partisipatif dengan pegawai tertentu, sementara mengambil sikap lebih banyak memberi petunjuk dan dukungan dalam pendekatan mereka dengan pegawai lain. Manajemen efektif perlu bersikap luwes dalam pendekatan pengelolaan pegawai (Timpe, 1993:120).

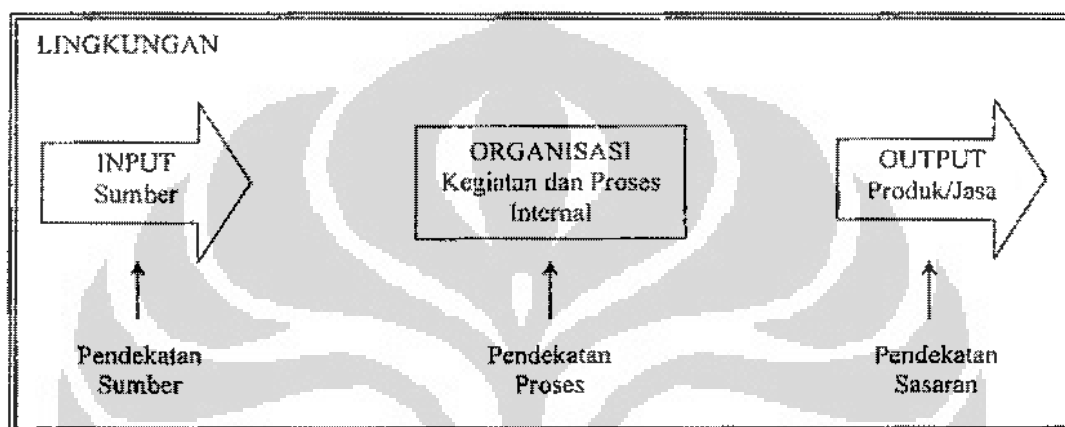
Efektifitas adalah kunci keberhasilan organisasi. Efektifitas berhubungan dengan kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Seorang manajer yang efektif adalah manajer yang mampu merumuskan sasaran yang tepat dan menjalankan kegiatan untuk mencapainya (Stoner, 1992:15)

Efektifitas kerja adalah sebuah kriteria evaluasi tentang pengukuran keberhasilan dari suatu kebijaksanaan atau perencanaan dibandingkan dengan akibat atau hasil yang diharapkan. Jadi antara hasil pekerjaan yang dicapai dengan tujuan perencanaan harus sinkron, karena itu sebagai indikator dari efektifitas kerja dalam sebuah kantor atau organisasi (Patron, 1986:157).

Konsep efektifitas kerja mengacu pada ukuran keberhasilan pencapaian suatu tujuan, atau apa yang dicapai dibanding dengan apa yang direncanakan. Untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan itu efektif atau tidak, maka yang harus dilihat adalah bagaimana perencanaannya, artinya apakah yang direncanakan

sesuai dengan yang telah dicapai atau efektifitas kerja dalam organisasi (Prawirosantono,1999:27).

Hari Lubis dan Martani Huseini menyatakan efektifitas sebagai konsep yang sangat penting dalam organisasi karena menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karenanya, pengukuran efektifitas bukanlah hal yang sederhana mengingat perbedaan tujuan masing-masing organisasi dan keragaman tujuan organisasi itu sendiri (tanpa tahun:55).



Gambar 2.1.1 Beberapa Pendekatan dalam Pengukuran Efektifitas Organisasi (ibid:56)

Lebih lanjut, Hari Lubis dan Martani Huseini menyebutkan 3 (tiga) pendekatan utama dalam pengukuran efektifitas, yaitu :

- Pendekatan sumber (*System resource approach*) yang mengukur efektifitas organisasi dari keberhasilannya dalam memanfaatkan lingkungannya untuk memperoleh sumber-sumber yang dibutuhkan organisasi. Secara sederhana, efektifitas organisasi diukur berdasarkan jumlah atau kuantitas berbagai jenis sumber yang berhasil diperoleh dari lingkungan. Dimensi/komponen yang biasa digunakan untuk mengukur efektifitas melalui pendekatan ini adalah pemanfaatan lingkungan, interpretasi lingkungan untuk pengambilan keputusan, menghasilkan output berdasarkan sumber yang ada, operasionalisasi organisasi, dan adaptasi terhadap lingkungan;
- Pendekatan proses (*Internal process approach*), pendekatan ini memusatkan perhatian pada kegiatan yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang dimiliki organisasi sehingga cenderung menganggap efektifitas sebagai

efisiensi dan kondisi kesehatan organisasi. Pendekatan ini umumnya digunakan oleh penganuh mazhab neo klasik (*human relation*) dalam teori organisasi yang terutama meneliti hubungan antara efektifitas dengan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Beberapa komponen yang biasa digunakan dalam pendekatan ini adalah relasi atasan bawahan, kerjasama, komunikasi, *decision making*, dan sistem imbalan.

- Pendekatan sasaran (*Goal approach*) mengukur efektifitas organisasi berdasarkan identifikasi sasaran organisasi dan keberhasilan mencapai sasaran dimaksud. Sasaran yang coba diukur adalah sasaran yang sebenarnya (*operative goal*) karena lebih realistis ketimbang mengukur efektifitas berdasarkan sasaran resmi (*official goal*). Beberapa komponen yang biasa digunakan untuk mengukur efektifitas berdasarkan pendekatan ini adalah adaptabilitas dan fleksibilitas organisasi, produktifitas, kepuasan karyawan, tingkat keuntungan, kontrol terhadap organisasi, dan lain-lain
- Pendekatan gabungan. Pendekatan ini digunakan untuk menutupi kelemahan yang ada pada masing-masing pendekatan utama. Pengukuran efektifitas organisasi melalui pendekatan ini mencakup pengukuran dari segi input, efisiensi proses transformasi, dan keberhasilan mencapai sasaran (*output*). Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran utuh dari seluruh dimensi efektifitas organisasi. (*ibid* : 55-64)

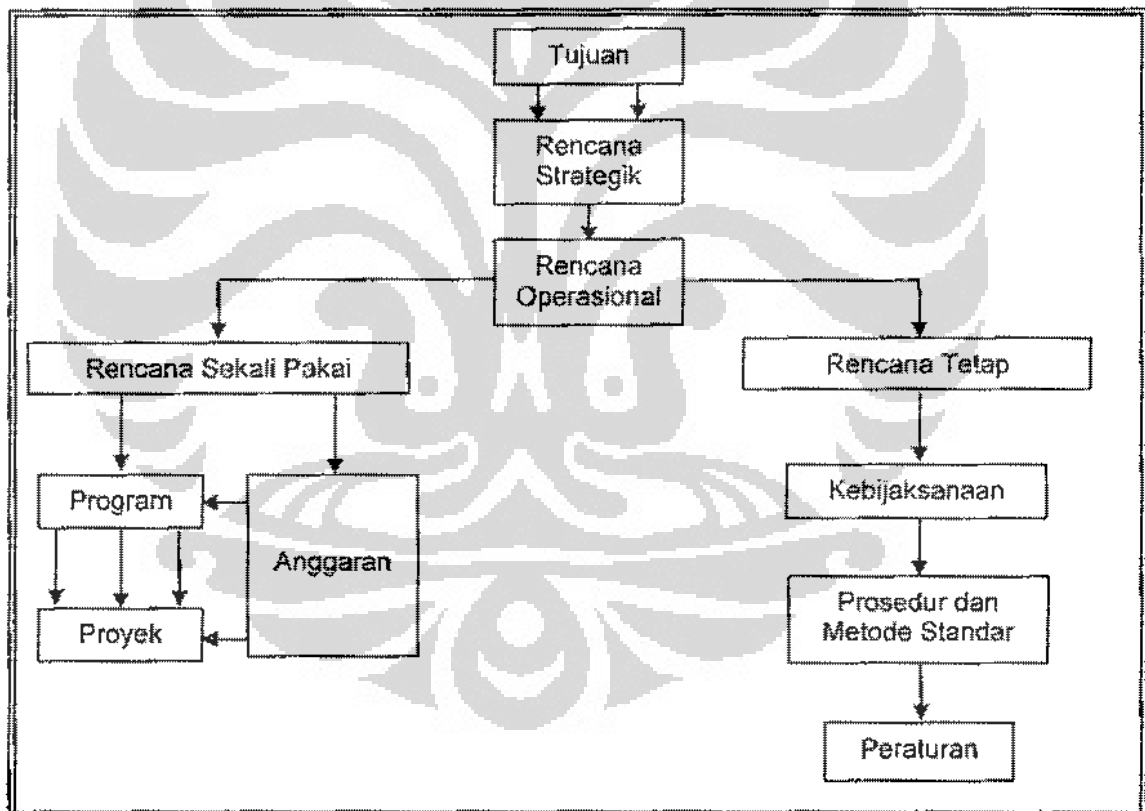
Dalam kaitannya dengan efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran, pendekatan yang relevan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan gabungan. Pendekatan gabungan dimaksudkan agar mendapat gambaran yang utuh mengenai efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran.

2.3 Perencanaan

Perencanaan secara teoritik dapat didefinisikan sebagai aktifitas manajemen yang mencakup proses pendefinisian sasaran, penetapan strategi untuk mencapai sasaran dan menyusunnya menjadi sebuah rencana untuk mengintegrasikan kegiatan-kegiatan yang ada dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Aktifitas manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan (kontrol).

Terry mendefinisikan Perencanaan sebagai memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diperlukan (*Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results*)(Hasibuan, 2005:249)

Rencana pada sebuah organisasi dapat dibedakan atas rencana strategis dan rencana kerja (rencana operasional). Gambar dari Stoner berikut menunjukkan keterkaitan antara tujuan organisasi, rencana strategis, dan rencana operasional pada organisasi.

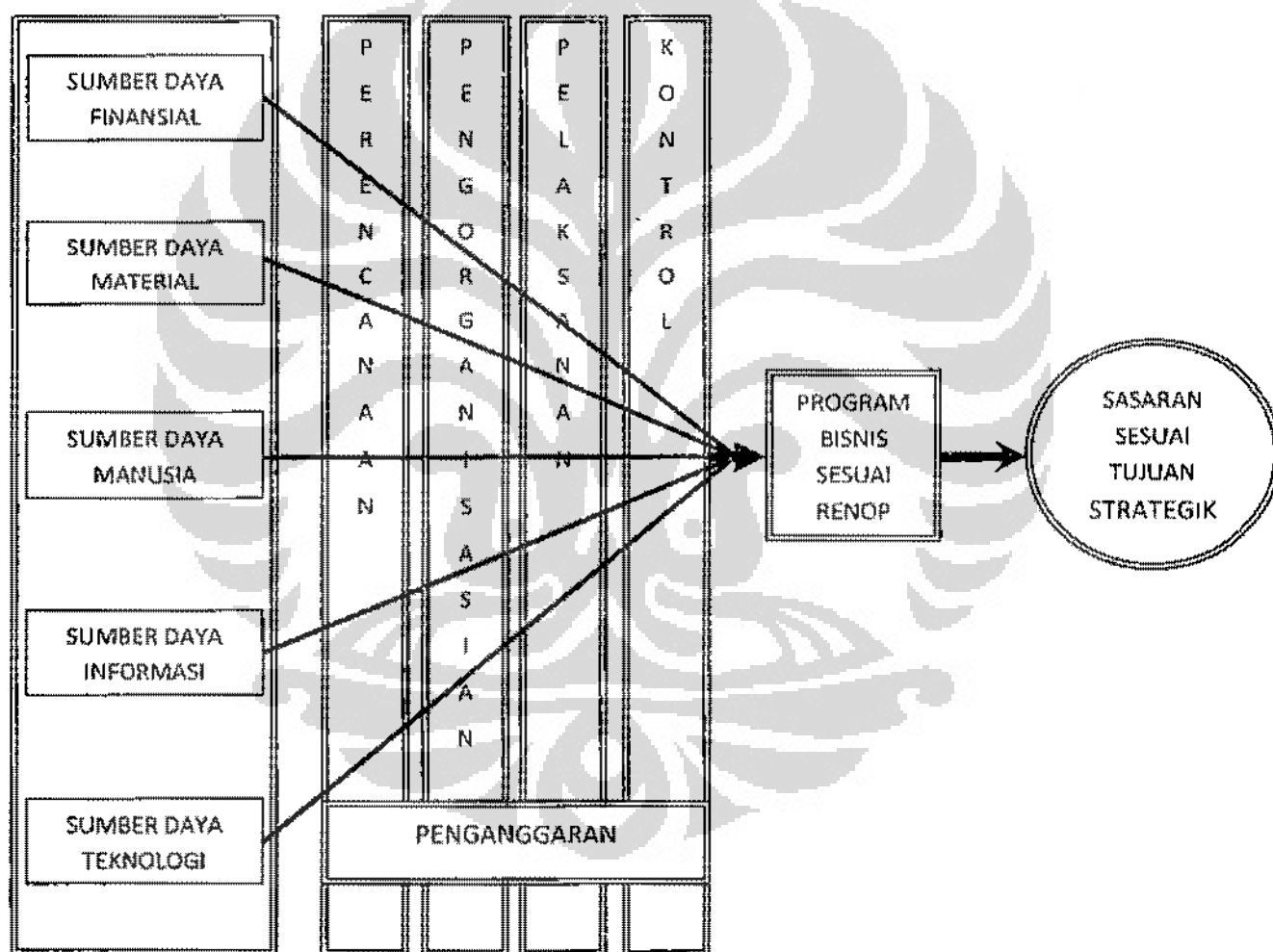


Gambar 2.2.2 Hirarki Rencana Organisasional (Stoner, 1992:210)

Rencana kerja dan anggaran adalah hasil dari proses perencanaan. Rencana kerja dan anggaran adalah dokumen yang merangkum cara mencapai sasaran yang telah ditetapkan yang mencakup alokasi sumber daya, penyusunan

jadwal, dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran itu. Perencanaan adalah proses yang mencakup pendefinisian sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi (Robbins, 2004:174-176)

Berikut ini digambarkan keterkaitan masing-masing sumber daya terhadap fungsi manajemen dan hubungannya terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui rencana kerja dan anggaran.



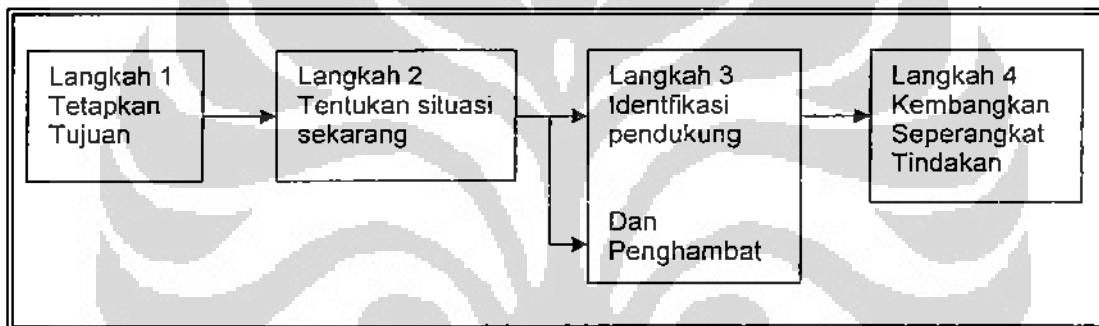
Gambar 2.1.3 Sumber Daya dan Fungsi Manajemen dalam Operasional Bisnis (Nawawi, 2003:120)

Menurut Richard L. Daft mengembangkan rencana dan tujuan organisasi penting karena pesan eksternal dan internal yang dikirimkannya. Pesan-pesan ini ditujukan bagi pihak eksternal dan internal dan memberikan manfaat penting bagi organisasi. Pesan-pesan tersebut berbentuk : (1) Legitimasi (*Legitimacy*). Misi sebuah organisasi membantu organisasi dan masyarakat memandang positif perusahaan, dan karena itu, menerima keberadaan perusahaan. (2) Sumber motivasi dan komitmen (*Source of motivation and commitmen*). Tujuan dan rencana memfasilitasi identifikasi karyawan dengan organisasi dan membantu memotivasi mereka dengan mengurangi ketidakpastian serta mengklarifikasi apa yang harus mereka capai. (3) Panduan untuk tindakan (*Guides to action*). Membantu menfokuskan perhatian pada target tertentu dan mengarahkan usaha karyawan menuju hasil yang berguna. (4) Pengambilan keputusan yang rasional (*Rational for decisions*). Membantu manajer dalam membuat keputusan untuk menjamin bahwa kebijakan internal, peran, kinerja, struktur, produk, dan pengiriman akan dilakukan sesuai dengan hasil yang diharapkan. (5) Standar kinerja (*Standard of perfomance*). Karena tujuan dan rencana menjelaskan hasil yang diharapkan organisasi, maka tujuan dan rencana juga berfungsi sebagai kriteria kinerja (2007:316-318)

Lebih lanjut Daft menyebutkan kriteria tujuan yang efektif : (1) *specific and measurabe*, tujuan harus bersifat spesifik dan jika memungkinkan dapat ditampilkan secara kuantitatif. (2) *cover key result areas*, tujuan menyentuh area penting dalam organisasi yaitu kegiatan yang memberi kontribusi besar bagi kinerja organisasi. (3) *Challenging but realistic*, tujuan bersifat menantang namun dapat dikalkulasi kemungkinan pencapaiannya. (4) *Defined time period*, jangka waktu pencapaian harus dirinci secara jelas. (5) *Lingked to rewards*, pencapaian tujuan berkorelasi positif dengan peningkatan gaji, promosi dan penghargaan. (*ibid*, 324-326)

Stoner dan Freeman menyebutkan empat langkah pokok dalam perencanaan agar sebuah rencana menjadi efektif, yaitu : (1) *Tetapkan tujuan atau perangkat tujuan*. Perencanaan selalu dimulai pada keputusan mengenai apa yang diinginkan atau dibutuhkan organisasi. Prioritas dan penaparan secara tegas tujuan-tujuannya memungkinkan organisasi memusatkan sumber dayanya secara

efektif. (2) *Tentukan situasi sekarang*. Tahapan ini merupakan kegiatan mengumpulkan informasi tentang posisi organisasi terhadap tujuannya dan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuannya. (3) *Identifikasi pendukung dan penghambat tujuan*. Tahapan ini merupakan proses analisa SWOT terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi, baik secara internal maupun eksternal. (4) *Kembangkan rangkaian tindakan untuk mencapai tujuan*. Ini merupakan langkah terakhir dalam proses perencanaan. Alternatif-alternatif tindakan dikembangkan, evaluasi terhadap alternatif-alternatif dan menentukan alternatif paling tepat (memuaskan). Dalam langkah ini, keputusan-keputusan mengenai tindakan-tindakan masa depan diambil untuk menentukan tujuan yang paling efektif. (1992:202-206)



Gambar 2.2.4 Empat Langkah Pokok dalam Perencanaan (Stoner dan Freeman, 1992:202)

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan di atas, penulis menggunakan pendekatan gabungan untuk mengukur efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran dengan komponen *input*, proses, dan *output*.

2.4 Anggaran dan Penganggaran

Menurut Glenn A. Welsch anggaran merupakan suatu bentuk pernyataan dari rencana dan kebijakan manajemen yang dipakai dalam satu periode tertentu yang berguna sebagai petunjuk dalam periode itu (Abdulah Mokoginta, 2007:142).

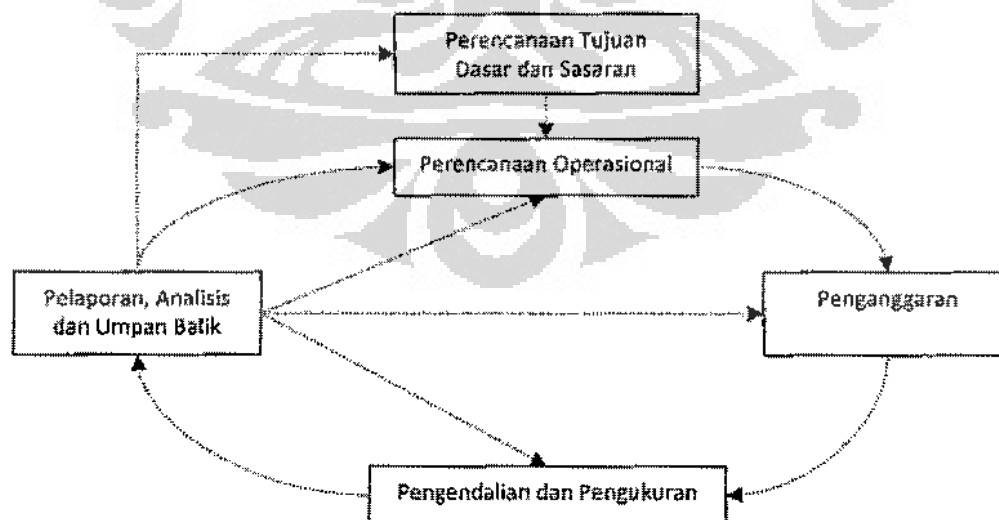
Jones dan Pedlebury menyebutkan anggaran merupakan suatu kerja pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk uang untuk masa periode tertentu. Anggaran digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pengeluaran,

membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi pengeluaran, sumber pengembangan instrumen untuk pengukuran kinerja, alat motivasi pegawai, dan alat koordinasi bagi semua aktifitas dari berbagai unit kerja (*ibid*, 143).

Menurut *National Committee on Governmental Accounting (NCGA)* sebagaimana dikutip oleh Sonny Sumarsono mendefinisikan anggaran sebagai rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu (2009:47).

Penganggaran adalah proses untuk mempersiapkan suatu anggaran yang berisi pernyataan dalam bentuk satuan uang yang merupakan refleksi dari aktifitas dan target kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu. (Isal Amri, 2007:31)

Penganggaran merupakan tahap aktifitas yang mempunyai arti dan peran penting dalam siklus perencanaan dan pengendalian. Penganggaran adalah proses untuk mempersiapkan suatu anggaran yang berisi pernyataan dalam bentuk satuan uang yang merupakan refleksi dan aktifitas dan target kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu. Atau dengan kata lain penganggaran adalah proses penentuan jumlah alokasi sumber-sumber ekonomi untuk setiap program dan aktifitas dalam bentuk satuan uang (Eliya Astuti, 2007:165)



Gambar 2.4.1 Proses Manajerial dan Pengendalian Organisasi (Eliya Astuti, 2007:164)

Anggaran adalah instrumen yang sangat potensial bagi pemerintah untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan. Ruang lingkup anggaran tergantung pada aktifitas pemerintah tetapi memungkinkan legislatif dan publik dapat meneliti dengan seksama terhadap kebijakan-kebijakan pemerintah tersebut. Pada akhirnya unsur akuntabilitas sudah harus diimplikasikan dalam pengelolaan anggaran (Barata dan Trihartanto, 2004:22).

Berdasarkan objeknya, anggaran dapat digolongkan atas anggaran penerimaan dan anggaran pengeluaran. Penerimaan terdiri atas penerimaan pajak, penerimaan negara bukan pajak (PNBP), dan lain-lain. Sedangkan pengeluaran mencakup belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal.

Sonny Sumarsono mengemukakan anggaran sektor publik memiliki fungsi : (1) hasil akhir proses penyusunan rencana kerja dan anggaran; (2) merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan di masa mendatang; (3) alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit kerja dan mekanisme kerja antar atasan dan bawahan; (4) alat pengendalian unit kerja; (5) alat motivasi dan persuasi tindakan efektif dan efisien dalam pencapaian visi organisasi; (6) merupakan instrumen politik; dan (7) merupakan instrumen kebijakan fiskal (2009:47).

Lebih lanjut Sonny Sumarsono menguraikan prinsip-prinsip anggaran sektor publik, yaitu : (1) otorisasi oleh legislatif; (2) komprehensif menunjukkan semua pengeluaran dan penerimaan pemerintah; (3) keutuhan anggaran; (4) *Nondiscretionary Appropriation* yang berarti jumlah yang disetujui oleh legislatif harus termanfaatkan secara ekonomis, efisien, dan efektif; (5) berdasarkan perhitungan yang akurat; (6) jelas; dan (7) diketahui oleh publik (*ibid*, 48-49)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2004 tentang Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga pada Pasal 1 poin 14 menyebutkan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) sebagai dokumen perencanaan dan penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu Kementerian Negara/Lembaga yang merupakan penjabaran dari Rencana kerja Pemerintah dan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga yang

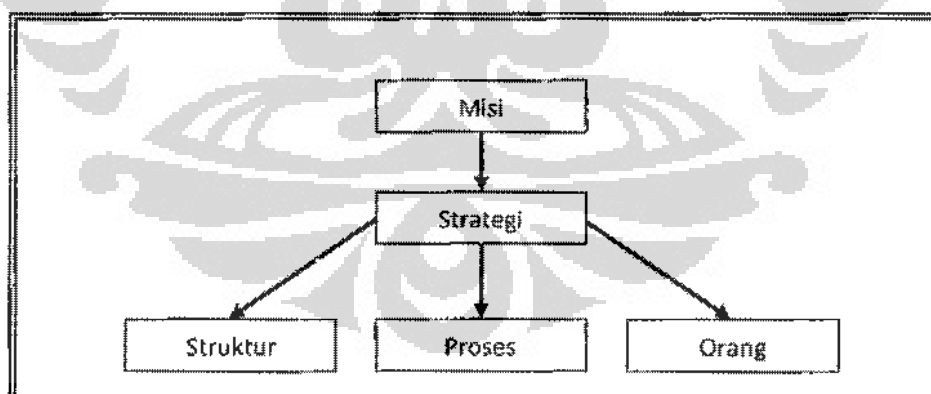
bersangkutan dalam satu tahun anggaran serta anggaran yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Konsep penganggaran dijelaskan pada Pasal 1 poin 7 yang mengacu pada model Penganggaran Terpadu (*unified budgeting*) yang berarti penyusunan rencana keuangan tahunan yang dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana.

2.5 Kerangka Berpikir

Misi organisasi dapat digambarkan sebagai pernyataan umum yang merumuskan tujuan yang dicapai oleh organisasi. Sasaran organisasi adalah komponen-komponen pernyataan yang lebih spesifik yang diturunkan dari pernyataan misi. Berdasarkan misi dan sasaran yang ada kemudian disusun strategi pencapaian dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh (Barry Cushway dan Derek Lodge, 1993:47-57)

Strategi untuk mencapai misi organisasi mencakup struktur organisasi yang relevan, mekanisme kerja (proses) yang terintegrasi antara unit kerja, dan orang-orang (tenaga kerja) yang menjalankan roda organisasi.



Gambar 2.3.1 Unsur-unsur Organisasi yang Penting (Barry Cushway dan Derek Lodge, 1993:24)

Peran penting manusia dalam organisasi tidak hanya karena manusia adalah faktor produksi tetapi lebih penting lagi karena manusia adalah pelaku aktif aktif dan dominan dalam setiap aktifitas organisasi, manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Peran penting manusia (orang) dalam organisasi terletak pada relevansi kemampuannya dengan kebutuhan organisasi. Organisasi membutuhkan kemampuan pekerja (orang) untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemampuan (*ability*) sumber daya manusia adalah kapasitas manusia untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya. Keith Davis mengkategorikan kemampuan manusia dalam pelaksanaan pekerjaan pada pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dimiliki (Mangkunegara, 2000:67).

Agak berbeda dengan Davis, Watson Wyatt (dalam Fuad & Gofur Ahmad, 2009: 19-21) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan kerja yang didukung oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Nevizond Chatab (2007:93-94,102) yang menyebutkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebagai faktor utama yang menggerakkan perilaku individu untuk mencapai kinerja tertentu. Pendapat ini selaras dengan Taksonomi Bloom (dalam Polondu, 2006:37) yang membagi ranah psikologis manusia dalam komponen *kognitif (knowledge)*, *psikomotorik (skill)*, dan *afektif (attitude)*.

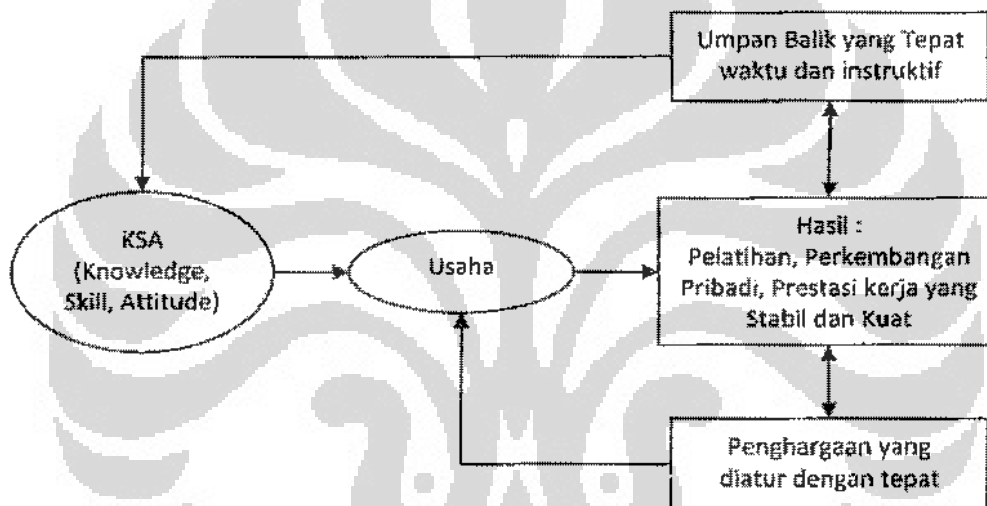
Peran penting kemampuan (*ability*) sumber daya manusia mencakup keseluruhan dari fungsi manajemen. Efektifitas dari fungsi manajemen sangat terletak pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Penyusunan rencana kerja dan anggaran merupakan kegiatan perencanaan dalam fungsi manajemen yang efektifitasnya sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia perencananya.

Proses menganalisis permasalahan yang dihadapi organisasi membutuhkan wawasan pengetahuan yang mendalam untuk dapat melahirkan rencana kerja dan anggaran yang efektif. Wawasan pengetahuan terutama pada pengenalan organisasi secara utuh yang meliputi visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi, sumber daya yang dimiliki, dan kelemahan yang ada serta faktor-faktor yang terjadi di luar organisasi (*eksternal*).

Keterampilan juga menjadi kebutuhan dalam pelaksanaan penyusunan rencana kerja dan anggaran. Keterampilan yang dibutuhkan berhubungan dengan kemampuan mengorganisir individu-individu agar secara sinergis bekerja.

Pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi juga membutuhkan sarana kerja sehingga keterampilan teknis dalam mengoperasikan sarana kerja menjadi hal yang penting.

Di pihak lain, sikap adalah faktor yang sangat menentukan dalam pelaksanaan pekerjaan, termasuk dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran. Wawasan pengetahuan yang luas dan keterampilan yang tinggi tidak akan berdampak positif terhadap organisasi jika individu bersikap negatif terhadap pekerjaan dan organisasi. Sebaliknya, sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi ditunjang oleh wawasan pengetahuan yang luas dan keterampilan yang tinggi akan menjadi sinergi positif untuk menghasilkan rencana kerja dan anggaran organisasi secara efektif.



Gambar 2.3.2 Model Proses Umpan Balik Kreitner dan Kinici (Noor Fuad dan Gofur Ahmad, 2009:94)

Penyusunan rencana kerja dan anggaran sebagai pelaksanaan fungsi manajemen juga membutuhkan wawasan pengetahuan yang luas, keterampilan yang tinggi, serta sikap positif manajer dalam memandang kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran dan organisasi. Sinergi ketiga aspek ini akan menghasilkan rencana kerja dan anggaran yang efektif dan berdaya jangkau tinggi serta bermanfaat bagi organisasi.

Perencanaan adalah proses yang mencakup pendefinisian sasaran organisasi, menetapkan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran, dan menyusun serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan organisasi (Robbins, 2004:174-176).

Penyusunan rencana kerja dan anggaran adalah kegiatan untuk merumuskan dan menetapkan rencana kerja organisasi dan anggaran yang dibutuhkan. Efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran dapat ditinjau berdasarkan hasilnya (*goal approach*) dan pada aktifitas perencanaannya (*internal process approach*) serta kemampuan organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber yang dimilikinya (*system resource approach*).

Berdasarkan pendekatan gabungan di atas, efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran dan anggaran dapat diukur berdasarkan hasil dari *input* yang diperoleh organisasi dalam menyusun rencana kerja dan anggaran dan anggaran, proses yang berlangsung dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran dan anggaran, dan dan *output* yang dihasilkan dari kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran.

2.6 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, dan kerangka berpikir di atas, maka untuk rancangan kuantitatif dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- Ho : Tidak terdapat pengaruh kemampuan sumber daya manusia terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran.
- Ha : Terdapat pengaruh kemampuan sumber daya manusia terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah asas, peraturan dan teknik yang diperlukan dan diterapkan dalam melaksanakan penelitian secara ilmiah. Almack (dalam Moh. Nazir, 2005:36) menjelaskan metode ilmiah sebagai cara menerapkan prinsip-prinsip logis terhadap penemuan, pengesahan, dan penjelasan kebenaran.

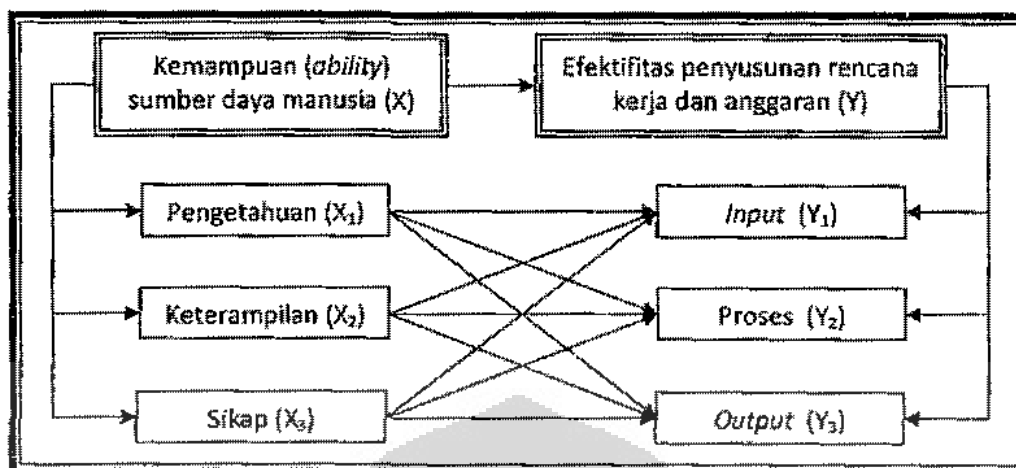
3.1 Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode campuran. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif yang didukung dengan metode kuantitatif dengan menggunakan riset lapangan (*field research*) yang dikomparasikan dengan riset pustaka (*library research*) untuk mempertajam analisis dan memperkuat keabsahan hasil analisis.

Untuk metode kualitatif peneliti menjadi *participant-observation* karena peneliti menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data dengan cara mengobservasi langsung obyek yang diteliti (Sugiyono, 2007:8).



Untuk metode kuantitatif menggunakan model regresi. Variabel penelitian adalah kemampuan (*ability*) sumber daya manusia sebagai variabel bebas (*independent variable*) selanjutnya diberi simbol X dan efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran sebagai variabel terikat (*dependent variable*) selanjutnya diberi simbol Y. Desain hubungan kedua variabel tersebut digambarkan dalam bentuk konstelasi masalah sebagai berikut :



3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta. Populasi penelitian berjumlah 177 orang pegawai.

Mengingat populasi yang relatif besar untuk kepentingan analisis kuantitatif, maka peneliti menggunakan sampel. Roscoe menyebutkan ukuran sampel yang layak dalam penelitian berkisar antara 30 sampai dengan 500 sampel (Sugiyono, 2008:90-91). Berdasarkan pendapat Roscoe tersebut, sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 60 atau setara 33,71%

Jenis sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Teknik pengambilan sampel adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. Menurut Moh. Nazir (2005:293) teknik ini digunakan bila populasi memiliki unsur yang berstrata secara proposional. Hal ini relevan dengan populasi dalam hal ini Pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta yang terdiri atas 5 orang Pejabat Eselon II, 9 orang Pejabat Eselon II, 18 orang Pejabat Eselon IV, dan 146 orang staf. Berdasarkan pendekatan ini, sampel untuk setiap strata ditentukan sebagai berikut :

II	=	$5/177$	x	60	=	1,69	dibulatkan	2
III	=	$9/177$	x	60	=	3,05	dibulatkan	3
IV	=	$18/177$	x	60	=	6,10	dibulatkan	6
Staf	=	$145/177$	x	60	=	<u>49,15</u>	dibulatkan	49
						59,99		60

3.3 Variabel Penelitian

Untuk kepentingan penggunaan metode kuantitatif, dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel yaitu kemampuan sumber daya manusia dan efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran. Variabel tersebut diklasifikasikan dalam 2 (dua) kategori yaitu :

- Variabel bebas (*independen*) adalah variabel yang menjadi penyebab perubahan sesuatu atau variabel terikat. Dalam penelitian ini yang dikategorikan sebagai variabel bebas adalah kemampuan sumber daya manusia dengan 3 (tiga) komponen yaitu : pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- Variabel terikat (*dependen*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah efektifitas penyusunan rencana kerja pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta. Variabel ini dibagi dalam 3 (tiga) komponen yaitu : *input*, proses, dan *output*

3.3.1 Variabel Penelitian Kemampuan Sumber Daya Manusia

Pada bagian akan dijelaskan definisi konseptual dan definisi operasional serta kisi-kisi operasional dari variabel kemampuan sumber daya manusia.

3.3.1.1 Definisi Konseptual Kemampuan Sumber Daya Manusia

Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu yang diperoleh sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu.

3.3.1.2 Definisi Operasional Kemampuan Sumber Daya Manusia

Kemampuan merupakan kapasitas individu pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Ada tiga komponen untuk mengukur kemampuan seorang pegawai, yaitu : pengetahuan (*knowlvdge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

- Pengetahuan adalah informasi yang tersimpan dalam ingatan yang harus dikuasai untuk dapat melaksanakan pekerjaan;

- Keterampilan adalah kemampuan teknis yang diperlukan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik;
- Sikap adalah emosi atau kepribadian yang harus dimiliki agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan sukses.

Selanjutnya untuk memberikan gambaran singkat tentang variabel operasional kemampuan, dibuat tabel sebagai berikut :

Tabel 3.3.1.2.1
Operasionalisasi Konsep
Variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia

Variabel	Komponen	Indikator	Skala
Kemampuan Sumber Daya Manusia (Kapasitas individu pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya)	Pengetahuan (informasi yang tersimpan dalam ingatan yang harus dikuasai untuk dapat melaksanakan pekerjaan)	1. Pengetahuan tentang fungsi rencana kerja 2. Pengetahuan tentang analisa SWOT 3. Pengetahuan tentang penyusunan TOR 4. Pengetahuan tentang tahapan perencanaan 5. Pengetahuan tentang <i>Clientle group</i>	1/2/3/4/5
	Keterampilan (kemampuan teknis yang diperlukan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik)	1. Keterampilan mengelolah data & informasi 2. Keterampilan menggunakan sarana kerja 3. Keterampilan berkomunikasi 4. Keterampilan mengkoordinasikan pekerjaan 5. Keterampilan menganalisis permasalahan	1/2/3/4/5
	Sikap (emosi atau kepribadian yang harus dimiliki agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan sukses)	1. Kehadiran 2. Hasrat ingin tahu 3. Terlibat dalam pekerjaan 4. Sikap terbuka 5. Disiplin	5/4/3/2/1

3.3.2 Variabel Penelitian Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Pada bagian akan dijelaskan definisi konseptual dan definisi operasional serta kisi-kisi operasional dari variabel efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran.

3.3.2.1 Definisi Konseptual Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran adalah kriteria pengukuran keberhasilan organisasi dalam menyusun rencana kerja dan anggaran.

3.3.2.2 Definisi Operasional Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran adalah keberhasilan organisasi dalam menyusun rencana kerja dan anggaran berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi. Ada 3 (tiga) komponen yang dilihat untuk mengukur efektifitas penyusunan rencana kerja yaitu : *Input*, *Proses*, dan *Output*

- *Input* adalah sumber daya yang diperlukan penyusunan rencana kerja dan anggaran;
- *Proses* adalah interaksi pegawai dalam menyusun rencana kerja dan anggaran;
- *Output* adalah hasil dari kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran.

Tabel 3.3.2.2.1
Operasionalisasi Konsep
Variabel Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan anggaran

Variabel	Komponen	Indikator	Skala
Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja (keberhasilan organisasi dalam menyusun rencana kerja dan anggaran berdasarkan standar yang ditetapkan organisasi)	<i>Input</i> (Sumber daya yang diperlukan dalam menyusun rencana kerja dan anggaran)	1. Ketersediaan data dan informasi 2. Ketersediaan sarana kerja 3. Anggaran yang memadai 4. Panduan kerja 5. Hasil evaluasi	5/4/3/2/1
	<i>Proses</i> (Interaksi pegawai dalam menyusun rencana kerja dan anggaran)	1. Arahian pimpinan 2. Kerjasama 3. Komunikasi 4. Penyelesaian konflik 5. Jadwal kerja	5/4/3/2/1
	<i>Output</i> (Hasil dari kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran)	1. Kualitas 2. Pengembangan alternatif 3. Alokasi sumber daya 4. Kestinambungan rencana kerja 5. Peningkatan kerja	5/4/3/2/1

3.4 Bahan Penelitian

Bahan penelitian yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data dan informasi yang berhubungan dengan penyebab lambatnya penyerapan anggaran, dampak dari lambatnya penyerapan anggaran, kemampuan sumber daya manusia dan efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta.

Data yang diperoleh berasal dari penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang peneliti peroleh langsung dari responden yang telah ditetapkan sebagai sampel melalui kuisioner dan hasil wawancara. Data

sekunder adalah data yang peneliti peroleh dari dokumen, laporan, dan data kepegawaian pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta serta bahan lainnya.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan angket yang berisikan butir-butir pernyataan yang meliputi kemampuan sumber daya manusia dan efektivitas penyusunan rencana kerja dan anggaran. Respon subyek diukur berdasarkan persepsi individu sehingga tidak dapat dikategorikan dalam benar atau salah. Karenanya, semua jawaban responden dapat diterima sepanjang diutarakan dengan jujur.

Berdasarkan pendekatan di atas, angket dalam penelitian ini disusun berdasarkan skala Likert (Moh. Nizar, 2005:338). Jawaban setiap item instrumen disusun mulai dari gradasi paling positif sampai dengan gradasi paling negatif yang disusun dalam lima alternatif jawaban.

3.6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan realibitas dimaksudkan agar alat ukur dapat berfungsi tepat dan konsisten bila dipakai untuk mengukur. Validitas penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur sedangkan realibilitas adalah derajat ketepatan dan ketelitian yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Husein Umar, 2008:126-127).

Uji validitas dan realibitas instrumen dilakukan melalui pembagian kusioner terhadap 15 (lima belas) orang responden yang karakteristiknya setara dengan populasi.

3.6.1 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi setiap skor butir pertanyaan dengan skor total. Rumus statistik yang digunakan adalah *Korelasi Pearson Product Moment*. Kriteria yang digunakan adalah valid jika r -hitung $>$

dari r-tabel dan tidak valid atau drop jika r-hitung < dari r-tabel. (Sugiyono, 2008:126)

Berdasarkan teknik ini diperoleh informasi terhadap 23 (dua puluh tiga) butir angket variabel kemampuan sumber daya manusia terdapat 19 (sembilan belas) butir angket yang valid dan 4 (empat) butir angket yang tidak valid (drop). Dan terhadap 43 (empat puluh tiga) butir angket variabel efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran terdapat 29 (dua puluh sembilan) butir angket yang valid dan 14 (empat belas) butir angket yang tidak valid (drop)

3.6.2 Uji Reliabilitas Instrumen

Uji realibitas dilakukan dengan teknik *Alpha Cronbhac* (Priyatno, 2008:255). Berdasarkan teknik ini diperoleh informasi koefisien reabilitas untuk instrumen kemampuan sumber daya manusia 0,90 (nol koma sembilan nol) sehingga instrumen ini dianggap reliabel untuk digunakan. Dengan teknik yang sama diperoleh informasi koefisien reabilitas untuk instrumen efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran 0,96 (nol koma sembilan enam) sehingga dianggap reliabel untuk digunakan.

3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta. Pemilihan tempat didasarkan pada pertimbangan lokasi penelitian adalah tempat peneliti bekerja sehingga lebih terjangkau dan diharapkan dapat memberi manfaat langsung terhadap efektifitas kerja organisasi. Pelaksanaan penelitian berlangsung dari tanggal 24 November sampai dengan tanggal 23 Desember 2009

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan berbagai cara, yaitu :
Pertama Observation of Participation yaitu peneliti untuk memahami secara mendalam aspek-aspek kehidupan yang ditelitinya. Dalam kata lain peneliti harus hidup dan menjadi bagian dari komunitas yang ditelitinya.

Kedua Indept Interview yaitu peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan informan kunci.

Ketiga Kuisisioner yaitu instrumen penelitian yang berbentuk angket atau test. Angket atau test memuat pernyataan yang berhubungan dengan kemampuan sumber daya manusia dan efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta.

Keempat Studi literatur. Dalam riset ini, peneliti melakukan studi literatur dalam tiga tahap. Tahap pertama yaitu memahami teori-teori tentang kemampuan sumber daya manusia, efektifitas, perencanaan, dan anggaran. Tahap kedua mengumpulkan teori-teori dan regulasi yang berkaitan dengan keuangan negara, penyusunan rencana kerja dan anggaran, pedoman pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara, perbendaharaan negara, dan rencana strategis Departemen Hukum dan HAM Republik Indonesia. Tahap ketiga adalah mengumpulkan semua diskursus mengenai lambatnya penyerapan anggaran.

3.9 Pengujian Persyaratan Analisis Data

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu diadakan pengujian asumsi dasar, yakni uji normalitas, uji homogenitas, dan uji linearitas (Priyatno, 2008:28).

Untuk pengujian hipotesis penelitian, digunakan teknik analisis regresi. Persyaratan yang dibutuhkan untuk penggunaan analisis tersebut adalah : (1) sampel diambil secara random dan ukuran sampel minimum terpenuhi, (2) Y independent dan berdistribusi normal, (3) variansi kelompok data homogen, (4) kelompok data bersifat linear.

Dari persyaratan tersebut, persyaratan pertama telah terpenuhi sebab jenis sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling*. Teknik pengambilan sampel adalah *Proportionate Stratified Random Sampling* dengan ukuran sample sebesar 60 orang. Untuk persyaratan lainnya, masih perlu diuji.

3.9.1 Pengujian Normalitas Galat Taksiran

Data yang diperlukan untuk analisis regresi harus berdistribusi normal. Oleh sebab itu, pengujian persyaratan normalitas untuk analisis regresi perlu

dilakukan. Pengujian normalitas untuk setiap variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan uji Lilliefors dengan menggunakan SPSS sehingga diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 3.9.1 Hasil Uji Normalitas

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kemampuan	.096	60	.200 [*]	.979	60	.387
Efektifitas	.049	60	.200 [*]	.990	60	.922

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data di atas pada kolom *Kolmogorov-Smirnov* dapat kita ketahui bahwa nilai signifikansi untuk kemampuan sebesar 0,200 dan untuk efektifitas juga sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi untuk setiap variabel > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data variabel kemampuan sumber daya manusia dan data variabel efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran berdistribusi normal.

3.9.2 Pengujian Homogenitas Varian

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasi adalah sama atau tidak. Asumsi yang mendasari analisis varian (ANOVA) bahwa varian dari populasi adalah sama. Sebagai kriteria pengujian, jika nilai signifikansi > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa varian kelompok data adalah sama. Uji homogenitas varian dilakukan dengan menggunakan SPSS sehingga diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 3.9.2 Hasil Uji Homogenitas

Test of Homogeneity of Variances

Efektifitas

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.156	17	34	.348

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data di atas dapat kita ketahui bahwa nilai signifikansi untuk data variabel efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran sebesar 0,348. Karena nilai signifikansi untuk variabel efektifitas $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa bahwa data variabel efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran dilihat dari variabel kemampuan sumber daya manusia mempunyai varian yang *homogen*.

3.9.3 Pengujian Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansinya $< 0,05$. Uji linearitas menggunakan Program SPSS 16 sehingga diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 3.9.3 Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

	Efektifitas * Kemampuan				
	Between Groups			Within Groups	Total
	(Combined)	Linearity	Deviation from Linearity		
Sum of Squares	3672.583	2.952E3	720.838	933.750	4.606E3
df	25	1	24	34	59
Mean Square	146.903	2.952E3	30.035	27.463	
F	5.349	107.480	1.094		
Sig.	.000	.001	.398		

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada *Linearity* sebesar 0,001. Karena signifikansi $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa antara variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia dan variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran terdapat hubungan yang linear.

3.10 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis berdasarkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif.

Kualitatif

Analisis data untuk keperluan analisis kualitatif dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu :

Pertama : mempelajari berbagai data yang tersedia dari berbagai sumber, baik yang didapat dari penelusuran dokumen, pengamatan, maupun wawancara (data primer). Pada tahap ini, data dikelompokkan dan dipelajari guna melihat relevansinya dengan aspek-aspek yang diteliti dalam penelitian seperti kemampuan sumber daya manusia, penyebab lambatnya penyerapan anggaran, akibat dari lambatnya penyerapan anggaran, efektifitas, perencanaan, dan anggaran.

Kedua : mengadakan reduksi data dengan jalan abstraksi ; berupa rangkuman inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu di jaga konsistensinya sehingga tetap dalam koridor tema penelitian. Pada tahap ini, peneliti membuat ringkasan terhadap substansi berbagai dokumen, salinan data lapangan, maupun transkrip atas wawancara informan.

Ketiga : membuat satuan-satuan dan kategorisasi, kategori didasarkan atas dasar pikiran, intuisi, pendapat dan kriteria tertentu data dan informasi yang diperoleh. Selanjutnya menempatkan data pada kategori aspek-aspek yang diteliti. Dengan membuat kategorisasi ini peneliti juga membuat ringkasan terkait mengenai keterangan atau pendapat kunci dari informan terkait aspek-aspek penelitian tersebut.

Keempat: melakukan pemeriksaan keabsahan data. Pada tahap ini peneliti, melakukan pemeriksaan kembali apakah data-data yang sudah di abstrasikan,

disusun dalam kategori-kategori dan telah dilakukan penandaan secara konsisten. Peneliti juga melakukan triangulasi data primer dengan data-data dokumen lainnya.

Setelah tahapan-tahapan di atas, peneliti melakukan analisis data dan penafsiran data. Kemudian mengolahnya ke dalam pemaparan yang kritis bersifat deskriptif analitik. Deskripsi ini memuat sejumlah narasi mengenai proses, temuan dan kecenderungan yang menonjol dari hasil penelitian. Analisis akan memuat sejumlah narasi mengenai berbagai temuan terkait lambatnya penyerapan anggaran Kanwil Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta. Berbagai narasi mengenai temuan tersebut di uraikan sebagai hasil pembahasan, kesimpulan dan rekomendasi.

Kuantitatif

Analisis data dilakukan dengan alat statistik regresi sederhana untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Masing-masing variabel kemudian diturunkan dalam komponen-komponen (sub variabel). Setiap komponen dalam variabel bebas kemudian juga diregresikan dengan komponen-komponen dalam variabel terikat sehingga dapat diketahui variasi pengaruh antar komponen.

Analisis statistik dalam penelitian ini memanfaatkan perangkat *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 16.0 for windows*.

Rumus-rumus statistik yang dipergunakan :

Rumus Uji Normalitas *Chi Kuadrat* :

$$\chi^2 = \frac{(f_o - f_h)^2}{f_h}$$

Dimana : f_o = frekuensi observasi

f_h = frekuensi harapan

Rumus *Korelasi Pearson Product Moment* :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2) (\sum y^2)}}$$

Dimana : r_{xy} = Koefisien korelasi untuk skor butir dengan skor total

x = Skor butir

y = Skor total

Rumus regresi sederhana :

$$Y = a + bX$$

Dimana : Y = Variabel terikat

X = Variabel bebas

b = bilangan konstan

a = koefisien arah regresi linear

BAB 4

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Dalam bab akan dijelaskan sejarah singkat Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta, struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi, dan proses penyusunan rencana kerja dan anggaran yang berlaku.

4.1. Sejarah Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta berkedudukan di Jakarta. Pada tahun 1981, terjadi perubahan institusional pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia (dahulu Departemen Kehakiman), dari *holding company* menjadi *integrated type* berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia No: *M.04.PR.07.10 tahun 1981*. Perubahan struktur terjadi lagi pada tahun 1992 berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : *M.03.PR.07.10 Tahun 1992*, melalui pertimbangan beban kerja dan khususnya wilayah, Kantor Wilayah dibagi menjadi 2 (dua) tipe yaitu: Kantor Wilayah tipe A dan Kantor Wilayah tipe B. Menurut lampiran Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia tersebut, Kantor Wilayah Departemen Kehakiman DKI Jakarta adalah Kantor Wilayah Tipe A.

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta pada saat itu meliputi wilayah Tangerang dengan Unit Pelaksana Teknis (UPT) terdiri dari Lapas, Bapas dan Rutan, dan kemudian wilayah Tangerang UPT-nya diserahkan ke wilayah Jawa Barat. Pada tahun 2001 dibentuk pula Rupbasan yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : *A.325.KP.04.04 Tahun 2001 Tanggal 1 Maret 2001*.

Perubahan terakhir terhadap struktur Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I No. *M-01-PR.07.10 tahun 2005*, struktur Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia menjadi satu tipe saja.

4.2 Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia nomor : *M/01.PR.07.10 Tahun 2005* tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia adalah instansi vertikal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia yang berkedudukan di propinsi yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

Kantor Wilayah mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam wilayah propinsi berdasarkan kebijakan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Kantor Wilayah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program, dan pengawasan
- b. Pembinaan di bidang hukum dan hak asasi manusia
- c. Penegakan hukum di bidang pemasyarakatan, keimigrasian, administrasi hukum umum, dan kekayaan intelektual
- d. Perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan dan penghormatan hak asasi manusia
- e. Pelayanan hukum
- f. Pengembangan budaya hukum dan pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia
- g. Pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan Kantor Wilayah.

4.3 Visi dan Misi

Visi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta mengacu kepada visi departemen yaitu : "Terwujudnya Sistem Hukum Nasional yang mantap dalam rangka tegaknya Supremasi Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk menunjang tercapainya kehidupan masyarakat yang aman, bersafu, relevan, damai, adil dan sejahtera".

Dalam rangka mewujudkan visinya, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta melaksanakan misi :

1. Melaksanakan perencanaan hukum, pelayanan hukum, dan penegakan hukum
2. Melaksanakan pembinaan dan pengembangan hukum
3. Meningkatkan dan menetapkan pengawasan hukum
4. Meningkatkan dan memantapkan kesadaran hukum masyarakat
5. Meningkatkan dan memantapkan sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum
6. Meningkatkan upaya perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan, dan penghormatan hak asasi manusia

4.4 Struktur Organisasi

Struktur Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta terdiri dari :

- a. Divisi Administrasi
 - Bagian Umum
 - Bagian Penyusunan Program dan Laporan
- b. Divisi Pemasyarakatan
 - Bidang Keamanan dan Pembinaan
 - Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika
- c. Divisi Keimigrasian
 - Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal, dan Status Keimigrasian
 - Bidang Intelijen, Penindakan, dan Sistem Informasi Keimigrasian
- d. Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia
 - Bidang Pelayanan Hukum
 - Bidang Hukum
 - Bidang Hak Asasi Manusia

4.4.1 Divisi Administrasi

Divisi Administrasi mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan pembinaan administrasi dan pelaksanaan teknis di wilayah

berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal.

Dalam melaksanakan tugas, Divisi Administrasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Koordinasi penyusunan pelaksanaan teknis, rencana dan program serta laporan
- b. Pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan
- c. Pengelolaan urusan kepegawaian, hubungan masyarakat, tat usaha dan rumah tangga di lingkungan kantor wilayah

4.4.2 Divisi Pemasyarakatan

Divisi Pemasyarakatan mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang pemasyarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan.

Dalam melaksanakan tugas, Divisi Pemasyarakatan menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang pemasyarakatan
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan
- c. Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan

4.4.3 Divisi Keimigrasian

Divisi Keimigrasian mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang Keimigrasian berdasarkan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi.

Dalam melaksanakan tugas, Divisi Keimigrasian menyelenggarakan fungsi:

- a. Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengamanan teknis operasional di bidang keimigrasian
- b. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian, izin tinggal dan status keimigrasian
- c. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian dan rumah detensi imigrasi

- d. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian
- e. Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelejen keimigrasian dan tempat pemeriksa keimigrasian

4.4.4 Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia

Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas Kantor Wilayah di bidang pelayanan hukum dan hak asasi manusia berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal/ Kepala Badan Terkait.

Dalam melaksanakan tugas, Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi:

- a. Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang hukum
- b. Pengkoordinasian pelayanan teknis di bidang hukum
- c. Pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya
- d. Pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran di bidang hak kekayaan intelektual
- e. Pelaksanaan litigasi dan sosialisasi di bidang hak kekayaan intelektual
- f. Pelaksanaan pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hukum
- g. Pengembangan budaya hukum, pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia
- h. Pengkoordinasian program legislasi daerah
- i. Pelaksanaan pengkoordinasian jaringan dokumentasi dan informasi hukum
- j. Pengawasan pelaksanaan teknis di bidang hukum.

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan analisis tentang faktor-faktor yang menjadi penyebab lambatnya penyerapan anggaran dan dampak yang ditimbulkannya. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menterjemahkan data statistik untuk melihat pengaruh kemampuan sumber daya manusia terhadap efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran.

5.1 Faktor Penyebab Lambatnya Penyerapan Anggaran

Bagian ini memaparkan faktor-faktor yang menjadi penyebab lambatnya penyerapan anggaran. Dari aspek penyebab, penyerapan anggaran sesungguhnya berhubungan dengan aspek pengelolaan anggaran/ keuangan. Menurut Judith Edstrom dan Robert van der Hoff (2009:8) pengelolaan anggaran/ keuangan dapat ditinjau dari perspektif kelembagaan, tata kelola, dan sumber daya manusia.

Berdasarkan pandangan Judith Edstrom dan Robert van der Hoff, analisis tentang faktor penyebab lambatnya penyerapan anggaran akan ditinjau dari faktor (1) kelembagaan, (2) tata kelola anggaran/keuangan, (3) sumber daya manusia, dan (4) penyusunan rencana kerja dan anggaran. Faktor penyusunan kerja dan anggaran merupakan faktor yang dikemukakan oleh A. Bakir Ihsan dalam artikelnya yang berjudul Mengungkap Penyebab Lambatnya Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah yang dimuat dalam jurnal Anggaran dan Perbendaharaan edisi Maret 2009.

5.1.1 Faktor Kelembagaan

Faktor kelembagaan yang menjadi fokus bahasan dalam bagian ini adalah regulasi yang berkenaan dengan pengelolaan keuangan dan penyelenggaraan negara.

Salah satu isu reformasi adalah pemberantasan perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sebagai respon terhadap isu dimaksud, lahiriah berbagai regulasi dibidang penyelenggaraan negara. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang

Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang kemudian disusul dengan lahirnya Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme menjadi starting point lahirnya berbagai regulasi lainnya di bidang penyelenggaraan negara.

Untuk menunjang terwujudnya penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme dibentuklah Komisi Pemberantasan Korupsi dan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi berdasarkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2003 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Sejalan dengan itu dibentuk pula regulasi yang ketat dan rigid mengenai pengelolaan keuangan negara khususnya dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah. Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang telah mengalami beberapa perubahan menjadi dasar bagi setiap penyelenggara negara dalam hal penyelenggaraan pengadaan kebutuhan kantor.

Berdasarkan penelitian kami, regulasi yang ketat dan melihat "sepak terjang" Komisi Pemberantasan Korupsi dalam penanganan tindak pidana korupsi menjadi momok bagi para pejabat dalam mengambil kebijakan. Lusia Wahyuniati, S.Sos, M.Si, Bendahara Pemegang Uang Muka Program Peningkatan Profesi Hukum sekaligus Pejabat Sementara Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta menyatakan penyebab lambatnya penyerapan anggaran salah satunya karena sangat berhati-hatinya pimpinan mengambil kebijakan dalam proses pengadaan barang dan jasa.

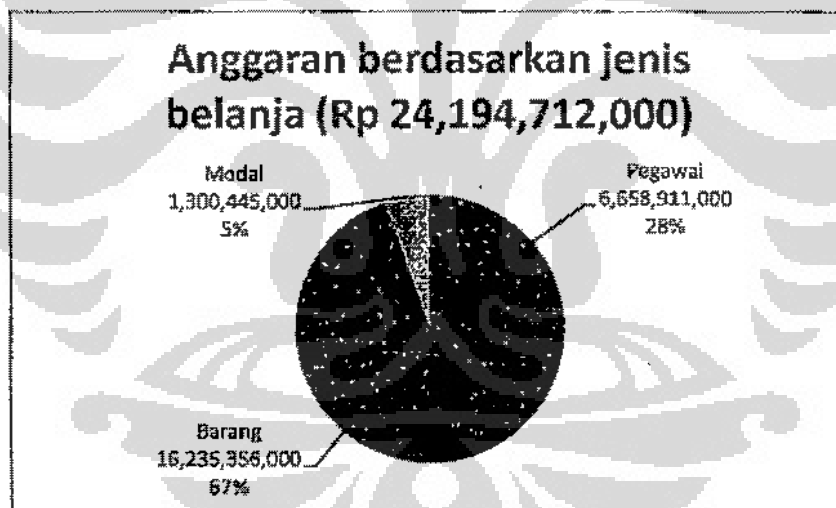
Pendapat Ibu Lusia Wahyuniati juga didukung oleh fakta dipidanakannya Zulkarnain Yunus (mantan Sekretaris Jenderal Departemen Hukum dan HAM R.I) dan Prof. Ramli (mantan Direktur Jenderal Administrasi Hukum Umum) akibat melakukan kesalahan dalam mengambil kebijakan. Fakta ini, besar-kecilnya ikut berpengaruh bagi pejabat di tingkat kantor wilayah untuk semakin berhati-hati dan seksama mencermati regulasi-regulasi yang berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan.

5.1.2 Faktor Tata Kelola

Kekuasaan atas pengelolaan keuangan negara sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan pada prinsipnya dipegang oleh Presiden selaku Kepala Pemerintahan (vide Psi 6 UU 17/2003). Kekuasaan tersebut, kemudian dikuasakan kepada Menteri Keuangan selaku pengelola fiskal dan wakil pemerintah dalam kepemilikan kekayaan negara yang dipisahkan dan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga yang dipimpinya.

Di tingkat kantor wilayah, kepala kantor wilayah adalah pejabat kuasa pengguna anggaran (KPA) dan kepala divisi administrasi sebagai pejabat penanda tangan surat perintah membayar (SPM). Dalam menjalankan fungsi pengelolaan keuangan dibentuk pula pejabat pembuat komitmen (PPK), bendaharawan, panitia pengadaan barang dan jasa, dan secara administratif didukung oleh sub bagian keuangan.

Berdasarkan data pada sub bagian keuangan dan perlengkapan diperoleh informasi :



Setelah ditelusuri lebih jauh, diperoleh informasi anggaran yang terserap hingga periode akhir Agustus 2009 sebesar Rp 9.542.843.349,- atau setara dengan 39,26% dari total anggaran Rp 24.194.712.000,-

Berdasarkan kategori jenis belanja diperoleh informasi *pertama* untuk kategori belanja pegawai telah terserap anggaran sebesar Rp 4.448.818.439,- atau setara 66,81% dari total belanja pegawai Rp 6.658.911.000,-; *kedua* untuk

kategori belanja barang telah terserap anggaran sebesar Rp 4.817.030.125,- atau setara 29,67% dari total belanja barang Rp 16.235.356.000,-; dan *ketiga* untuk kategori belanja modal telah terserap anggaran sebesar Rp 276.994.785,- atau setara 21,3% dari total belanja modal Rp 1.300.445.000,-.

Dari informasi di atas terlihat bahwa untuk kategori jenis belanja pegawai, penyerapan anggaran berjalan secara linear. Pada kategori belanja modal dan belanja barang terlihat penyerapan anggaran berjalan lambat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Iwan Santoso, SH., M.Si, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta dan Lusia Wahyuniati, S.Sos, M.Si, Bendahara Pemegang Uang Muka Program Peningkatan Profesi Hukum sekaligus Pejabat Sementara Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta dapat dirangkum penyebab lambatnya penyerapan anggaran karena : *pertama* terjadi penghematan belanja dalam proses pengadaan barang dan jasa ± Rp 400.000.000,- atau sekitar ±5% dari total anggaran (hingga saat ini proses perhitungan belum selesai sehingga belum ada besaran yang pasti); *kedua* lambatnya penyampaian laporan keuangan ke KPPN (rekonsiliasi) sehingga terkena sanksi penundaan pencairan; *ketiga* proses tender pengadaan barang dan jasa baru dimulai pada bulan Juni.

5.1.3 Faktor Sumber Daya Manusia

Analisis tentang faktor sumber daya manusia dalam bagian ini berkenaan dengan kemampuan (*ability*) ditinjau dari segi kualitas dan kuantitas. Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Watson Wyatt (dalam Fuad & Gofur Ahmad, 2009: 19-21) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan melaksanakan kerja yang didukung oleh pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk mencapai tujuan organisasi yang merupakan kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Nevizond Chatab (2007:93-94,102) yang menyebutkan pengetahuan,

keterampilan, dan sikap sebagai faktor utama yang menggerakkan perilaku individu untuk mencapai kinerja tertentu.

Berdasarkan pengukuran dengan menggunakan kuisioner terhadap kemampuan sumber daya manusia dalam menyusun rencana kerja dan anggaran terlihat bahwa lebih dari 50% berkemampuan baik dan sangat baik. Namun dalam konteks ini fokus bahasan lebih pada kemampuan sumber daya manusia dalam pelaksanaan pekerjaan khususnya dari dimensi pengetahuan dan keterampilan.

Menurut Richard L. Daft, manajer di tingkat lower butuh keterampilan teknis sebab salah satu fungsi dari manajer di tingkat lower adalah memberikan supervisi kepada karyawan staf.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan Diana, SH., M.Si, Kepala Sub Bagian Humas dan Laporan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta dan Lusia Wahyuniati, S.Sos, M.Si, Bendahara Pemegang Uang Muka Program Peningkatan Profesi Hukum sekaligus Pejabat Sementara Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta dapat dirangkum penyebab lambatnya penyerapan anggaran : *pertama* tenaga yang memiliki sertifikat pengadaan barang dan jasa pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta hanya tujuh orang, tiga orang diantaranya adalah pegawai baru sehingga masih perlu bimbingan. Pada tingkat Unit Pelaksana Teknis terdapat sepuluh orang pegawai yang memiliki sertifikat. Total ada tujuh belas orang yang memiliki sertifikat. Jumlah ini tidak memadai untuk menangani tender pengadaan barang dan jasa pada dua puluh enam satuan kerja (dua puluh lima unit pelaksana teknis dan satu kantor wilayah); *kedua* pegawai yang mempunyai sertifikat masih dibebani dengan tugas-tugas harian pada unit kerjanya masing-masing. Kondisi menyebabkan kegiatan pengadaan barang dan jasa juga menjadi tidak optimal; *ketiga* penerimaan pegawai tidak didasari oleh instrumen yang mampu mengukur kesesuaian kemampuan calon pegawai dengan jenis pekerjaan yang akan ditangani; dan *keempat* penempatan dan promosi pegawai kadang tidak linear dengan disiplin ilmu dan jenis pekerjaan yang selama ini ditangani.

5.1.4 Faktor Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, serta Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Rencana kerja Pemerintah, mengintegrasikan proses perencanaan pembangunan dengan proses penganggaran. Artinya, rencana kerja dan anggaran pemerintah (kementerian/lembaga) disusun sesuai dengan ketersediaan sumber daya (dana) dan dilaksanakan untuk mencapai kinerja tertentu.

Pasal 1 poin 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menyebutkan perencanaan sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Selanjutnya pada pasal 3 ayat (2) menyebutkan Perencanaan Pembangunan Nasional terdiri atas perencanaan pembangunan yang disusun secara terpadu oleh Kementerian/Lembaga dan perencanaan pembangunan oleh Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya.

Pasal 3 ayat (3) membedakan rencana pembangunan nasional dalam : *pertama* : rencana jangka panjang yang kemudian dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025, *kedua* : rencana jangka menengah yang dituangkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004 - 2009, dan *ketiga* : rencana pembangunan tahunan yang ditetapkan setiap tahunnya melalui peraturan presiden.

Berdasarkan pasal 1 poin 2 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004 - 2009 menyebutkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kementerian/ Lembaga Tahun 2004-2009, yang selanjutnya disebut Rencana Strategis Kementerian/ Lembaga, adalah dokumen perencanaan Kementerian/ Lembaga untuk periode 5 (lima) tahun dihitung sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2009.

Berdasarkan amanah tersebut di atas, Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia mengeluarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.02.10 Tahun 2005 tentang Rencana Strategis Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun 2005-2009. Pada pasal 3 peraturan ini disebutkan bahwa Rencana Strategis Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia menjadi pedoman bagi setiap satuan kerja lingkup Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam menyusun rencana kerja dan anggaran.

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta sebagai satuan kerja di bawah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam menyusun rencana kerja dan anggaran juga berpedoman pada Rencana Strategis yang ada. Penyusunan rencana kerja dan anggaran di tingkat kantor wilayah berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berada dalam tanggung jawab Bagian Penyusunan Program dan Laporan.

Berdasarkan Surat Sekretaris Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : Sek.PR.01.03-10 tertanggal 13 Maret 2008, setiap Kantor Wilayah dalam naungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia pada periode Maret - April 2008 telah melakukan rapat koordinasi untuk menentukan rencana kerja dan anggaran yang akan dimuat dalam rancangan RKA-KL 2009 untuk diusulkan menjadi bagian dari usulan rencana kerja dan anggaran Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Rencana kerja dan anggaran Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia menjadi bagian dari rencana kerja dan anggaran pemerintah di bawah koordinasi Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional. Rencana kerja dan anggaran dimaksud kemudian ikut menjadi lampiran dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) untuk mendapatkan persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR-RI) untuk menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Dalam rapat koordinasi di tingkat kantor wilayah, setiap sub unit kerja dalam lingkup Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI

Jakarta mengusulkan rencana kerja dan anggarannya masing-masing berdasarkan pemetaan masalah dan kebutuhan yang dihadapi dengan tetap berpedoman pada Rencana Strategis Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Usulan kegiatan dimaksud, berdasarkan pedoman dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, harus disertai dengan data-data pendukung, antara lain : standar biaya umum setempat, rencana anggaran biaya (RAB), ambang batas kerusakan, dan data-data lainnya yang relevan.

Jika telah mendapatkan persetujuan, usulan rencana kerja dan anggaran kemudian menjadi dokumen pelaksanaan anggaran dalam bentuk Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dengan pengesahan dari Departemen Keuangan. DIPA dimaksud di tingkat satuan kerja kemudian dijabarkan dalam rencana operasional.

Ilustrasi di atas memperlihatkan bahwa proses penyusunan rencana kerja dan anggaran sesungguhnya berlangsung dalam dua arah, *top down* dan *bottom up*. Unit pusat dan pimpinan menentukan prioritas dan arah (*top down*) yang ingin dicapai organisasi dalam periode tertentu. Berdasarkan pedoman yang ada, para pegawai dalam unit-unit terkecil kemudian mengusulkan rencana kerja dan anggarannya masing-masing (*bottom up*) dengan memperhatikan dinamika, peta permasalahan yang dihadapi, dan kebutuhan dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Berdasarkan pengukuran dengan menggunakan kuisioner terhadap kemampuan sumber daya manusia dalam menyusun rencana kerja dan anggaran terlihat bahwa lebih dari 50% berkemampuan baik dan sangat baik. Pengukuran efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran terlihat sebesar 30% cukup efektif dan 35% efektif dan sangat efektif.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan Lusia Wahyuniati, S.Sos, M.Si, Bendahara Pemegang Uang Muka Program Peningkatan Profesi Hukum sekaligus Pejabat Sementara Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta dapat disimpulkan penyebab lambatnya penyerapan anggaran dari faktor penyusunan rencana kerja dan anggaran, yaitu : *pertama* pada penyusunan rencana kerja dan anggaran (RKA-KL) untuk periode 2009 terdapat empat kali perubahan aplikasi sehingga

tingkat kecermatan penghitungan anggaran untuk setiap item rencana kerja menjadi terabaikan. Hasilnya terjadi kelebihan anggaran pada kegiatan tertentu namun kekurangan anggaran pada kegiatan lainnya. Akibatnya harus ada revisi terhadap Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi terhambat; *kedua* usulan kegiatan tidak dilengkapi dengan dokumen pendukung yang memadai, seperti Term of Reference (TOR), Rencana Anggaran Biaya (RAB), dan lain-lain, menyebabkan anggaran yang diajukan diberi tanda bintang. Padahal, revisi dan "penghilangan" anggaran bertanda bintang memerlukan proses yang memakan waktu. Lebih parah lagi apabila revisi anggaran dilakukan beberapa kali, sehingga berakibat proses penyerapan belanja terhambat; dan *ketiga*. Kurangnya rencana penyerapan anggaran belanja yang terjadwal dengan baik. Rencana penyerapan anggaran memang telah dicantumkan dalam DIPA tetapi terkadang hal itu hanya formalitas saja, dimana setiap pagu belanja berdasarkan kegiatan dan sub kegiatan cukup dibagi dengan dua belas bulan. Tentu ini tidak mencerminkan rencana penyerapan anggaran yang sesungguhnya, mengingat volume dan besaran pencairan dana setiap bulan tidaklah sama, kecuali untuk pengeluaran tertentu misalnya belanja gaji. Jika tidak ada rencana penyerapan dana yang terukur, akan menyebabkan satker tidak mempunyai pedoman yang tepat kapan anggaran belanja seharusnya digunakan atau

5.2 Dampak dari Lambatnya Penyerapan Anggaran

Dadang Soelihin, Direktur Evaluasi Kinerja Pembangunan Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, dalam makalahnya yang berjudul Peningkatan Kinerja dan Penyerapan Anggaran Daerah Sebagai Stimulus Pertumbuhan Ekonomi Daerah yang dibaawakan pada Seminar Tantangan di Tengah Krisis Global tanggal 27 Februari 2009 menguraikan potensi kerugian sebagai dampak lambatnya penyerapan anggaran dari sisi efek ganda perekonomian, anggaran yang mubasir, dan sertifikat Bank Indonesia.

Dari segi efek ganda perekonomian, lambatnya penyerapan anggaran berakibat pada dampak makro yang tidak tercapai. Asumsi ini dapat dijelaskan sebab belanja negara merupakan faktor penting bagi pertumbuhan ekonomi.

Belanja barang dan belanja modal pemerintah menjadi salah satu pemicu pertumbuhan ekonomi.

Dari segi penyediaan anggaran, lambatnya penyerapan anggaran apalagi sampai tidak terserap adalah tindakan yang mubasir. Diketahui bahwa defisit anggaran dibiayai melalui utang luar negeri maupun utang dalam negeri dalam bentuk Surat Berharga Negara. Ada bunga yang harus dibayarkan untuk setiap utang negara sehingga bila anggaran tersebut tidak dipergunakan untuk kegiatan yang produktif, negara sesungguhnya mengalami kerugian dalam bentuk pembayaran bunga kepada pemberi utang.

Dari segi sertifikat Bank Indonesia efeknya hampir sama dengan mubasirnya penyediaan anggaran. Bedanya, dana yang tidak terserap sebagian diparkir dalam bentuk sertifikat Bank Indonesia dengan harapan memperoleh bunga deposito. Alhasil, Bank Indonesia harus membayar biaya bunga untuk kegiatan yang tidak produktif.

Dalam konteks organisasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta, berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan Iwan Santoso, SH., M.Si, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta dan Lusia Wahyuniati, S.Sos, M.Si, Bendahara Pemegang Uang Muka Program Peningkatan Profesi Hukum sekaligus Pejabat Sementara Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta dapat diuraikan dampak dari lambatnya penyerapan anggaran : *pertama* terjadi penumpukan beban kerja di triwulan terakhir, terutama pada akhir November hingga Desember; *kedua* akibat terjadi penumpukan beban kerja, pelaksanaan pekerjaan biasanya berlangsung tidak optimal; dan *ketiga* sebagai akibat selanjutnya, penyusunan rencana kerja untuk periode yang akan datang menjadi kehilangan arah khususnya untuk kegiatan yang sifatnya berlanjut.

5.3 Kemampuan Sumber Daya Manusia dan Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Dalam bagian ini akan disajikan deskripsi data yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu: variabel terikat efektifitas penyusunan

rencana kerja dan anggaran (Y) dengan komponen *input* (Y₁), proses ((Y₂), dan *output* (Y₃); variabel bebas kemampuan sumber daya manusia (X) dengan komponen pengetahuan (X₁), keterampilan (X₂) dan sikap (X₃). Deskripsi data penelitian ketiga variabel tersebut akan dinyatakan dalam skor rata-rata (M), simpangan baku (SD), modus (Mo), dan median (Me) sebagai mana dalam tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1 Rangkuman Deskripsi Data Penelitian

		Statistics							
		X	X1	X2	X3	Y	Y1	Y2	Y3
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		66.70	23.52	16.87	26.32	91.17	24.30	31.92	34.95
Std. Error of Mean		.948	.479	.339	.411	1.141	.593	.429	.572
Median		66.00	22.00	17.00	27.00	91.00	24.00	32.50	36.00
Mode		68	22	17	28	91	24	33	36
Std. Deviation		7.346	3.707	2.581	3.186	8.836	4.593	3.326	4.428
Variance		53.942	13.745	6.650	10.152	78.073	21.095	11.061	19.608
Skewness		.099	.502	-.215	-1.181	-.077	.299	-.514	-.501
Std. Error of Skewness		.309	.309	.309	.309	.309	.309	.309	.309
Kurtosis		-.537	-1.066	-.397	1.266	-.351	-.633	.114	.296
Std. Error of Kurtosis		.608	.608	.608	.608	.608	.608	.608	.608
Range		30	13	11	14	39	17	14	22
Minimum		51	18	11	17	71	17	24	22
Maximum		81	31	22	31	110	34	38	44
Sum		4002	1411	1012	1579	5470	1458	1915	2097

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

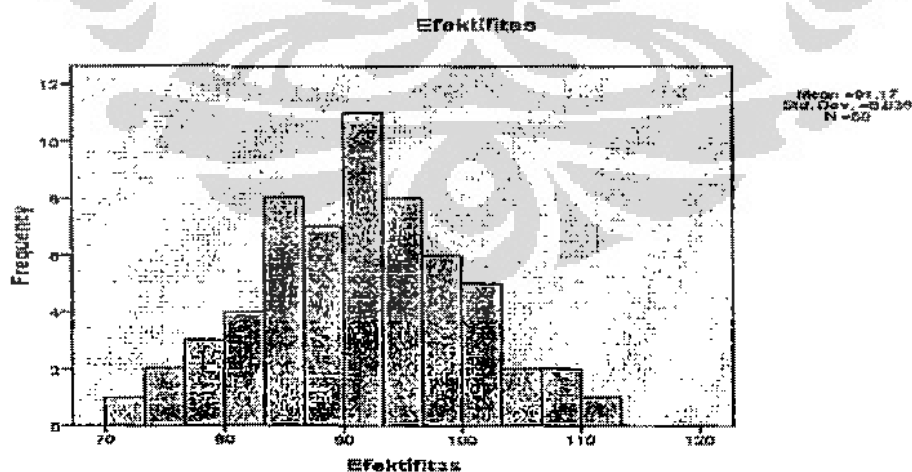
5.3.1 Skor Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran (Y)

Data mengenai variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta, dapat dilihat dalam bentuk distribusi pada tabel 5.3.1 berikut ini :

Tabel 5.3.1 Distribusi Frekuensi Skor Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
71 - 76	73.5	3	3	5.00
77 - 82	79.5	7	10	11.67
83 - 88	85.5	12	22	20.00
89 - 94	91.5	18	40	30.00
95 - 100	97.5	11	51	18.33
101 - 106	103.5	6	57	10.00
107 - 112	109.5	3	60	5.00
Jumlah		60		100.00

Data penelitian tentang Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 29 - 145. Sedangkan skor empirik terendah 71 dan tertinggi 110. Dengan demikian diperoleh rentang skor 39. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 91,17, simpangan baku (SD) sebesar 8,836, modus (Mo) = 91, dan median (Me) = 91. Pada tabel 5.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 8,836 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dari nilai rata-rata. Skor Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.1 berikut ini



Gambar 5.3.1 Grafik Histogram Frekuensi Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

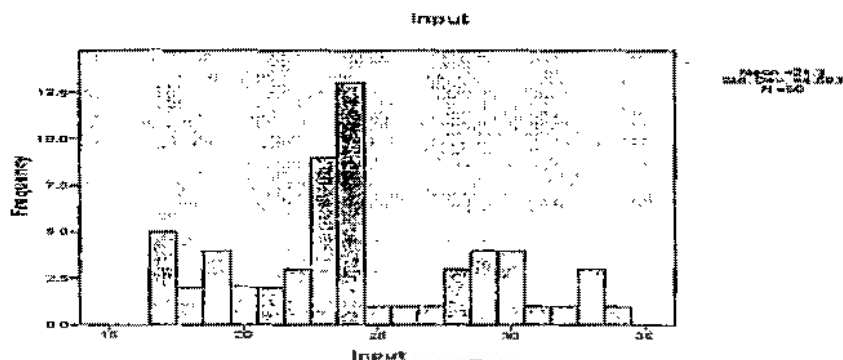
5.3.1.1 Skor *Input* (Y_1)

Data mengenai komponen *Input* dari variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dapat disusun dalam distribusi frekuensi sebagaimana pada tabel 5.3.1.1 berikut :

Tabel 5.3.1.1 Distribusi Frekuensi Skor *Input*

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
17 - 18	17.5	7	7	11.67
19 - 20	19.5	6	6	10.00
21 - 22	21.5	5	5	8.33
23 - 24	23.5	22	22	36.67
25 - 26	25.5	2	2	3.33
27 - 28	27.5	4	4	6.67
29 - 30	29.5	8	8	13.33
31 - 32	31.5	2	2	3.33
33 - 34	33.5	4	4	6.67
Jumlah		60		100.00

Data penelitian tentang komponen *Input* sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 8 - 40. Sedangkan skor empirik terendah 17 dan tertinggi 34. Dengan demikian diperoleh rentang skor 17. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 24,30, simpangan baku (SD) sebesar 0,593, modus (Mo) = 24, dan median (Me) = 24,0. Pada tabel 5.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 0,593 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor komponen *Input* dari nilai rata-rata. Skor komponen *Input* divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.2 berikut ini



Gambar 5.3.2 Grafik Histogram Frekuensi Input
Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

5.3.1.2 Skor Proses (Y_2)

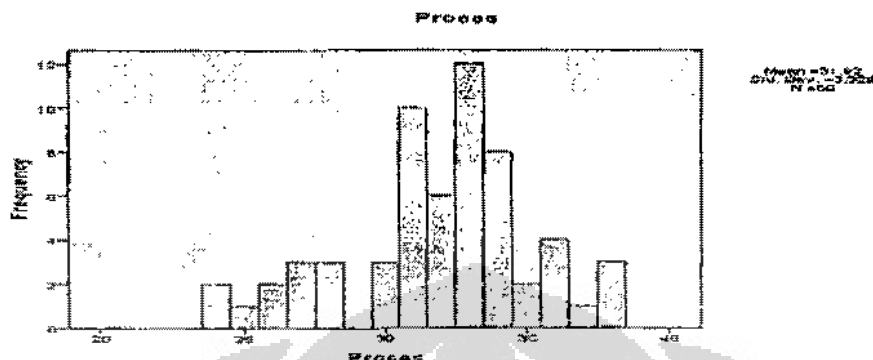
Data mengenai komponen Proses dari variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dapat disusun dalam distribusi frekuensi sebagaimana pada tabel 5.3.1.2 berikut :

Tabel 5.3.1.2 Distribusi Frekuensi Skor Proses

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumalatif	Frekuensi Relatif (%)
24 - 25	24.5	3	3	5.00
26 - 27	26.5	5	5	8.33
28 - 29	28.5	3	3	5.00
30 - 31	30.5	13	13	21.67
32 - 33	32.5	18	18	30.00
34 - 35	34.5	10	10	16.67
36 - 37	36.5	5	5	8.33
38 - 39	38.5	3	3	5.00
Jumlah		60		100.00

Data penelitian tentang komponen Proses sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 10- 50. Sedangkan skor empirik terendah 24 dan tertinggi 38. Dengan demikian diperoleh rentang skor 14. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 31,92, simpangan baku (SD) sebesar 3,326, modus (Mo) = 33, dan median (Me) = 32,50. Pada tabel 5.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 3,326 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor komponen Proses dari nilai rata-rata. Skor komponen Proses

divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.3 berikut ini



Gambar 5.3.3 Grafik Histogram Frekuensi Proses
Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

5.3.1.3 Skor Output (Y_3)

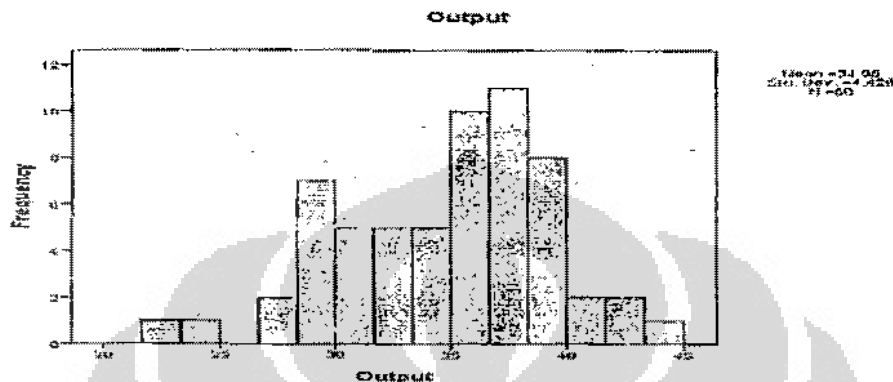
Data mengenai komponen *Output* dari variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dapat disusun dalam distribusi frekuensi sebagaimana pada tabel 5.3.1.3 berikut :

Tabel 5.3.1.3 Distribusi Frekuensi Skor Output

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
22 - 24	17.5	1	1	1.67
25 - 27	19.5	3	3	5.00
28 - 30	21.5	7	7	11.67
31 - 33	23.5	10	10	16.67
34 - 36	25.5	15	15	25.00
37 - 39	27.5	17	17	28.33
40 - 42	29.5	5	5	8.33
43 - 45	31.5	2	2	3.33
Jumlah		60		100.00

Data penelitian tentang komponen *Output* sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 11 - 55. Sedangkan skor empirik terendah 22 dan tertinggi 44. Dengan demikian diperoleh rentang skor 22. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 34,95, simpangan baku (SD) sebesar 0,572, modus (M_o) = 36, dan median (M_e) = 36. Pada tabel 5.1 terlihat

bahwa skor simpangan baku sebesar 0,572 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor komponen *Output* dari nilai rata-rata. Skor komponen Sikap divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.4 berikut ini :



Gambar 5.3.4 Grafik Histogram Frekuensi *Output*
Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

5.3.2 Skor Kemampuan Sumber Daya Manusia (X)

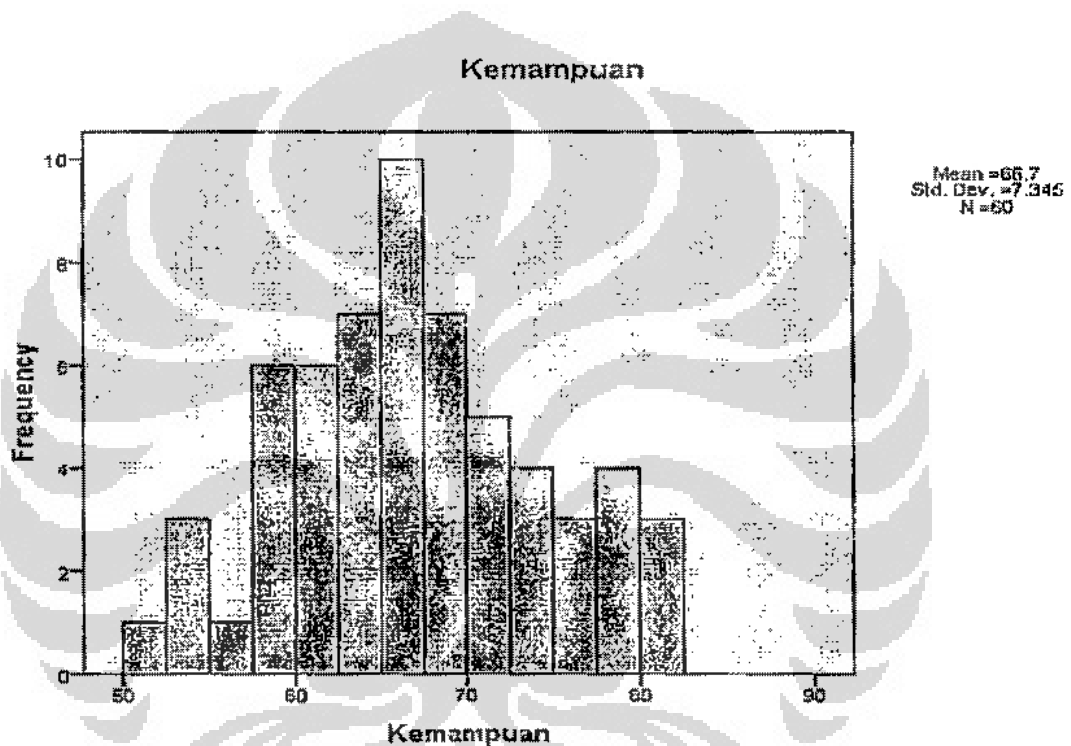
Data mengenai variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia yang diperoleh dari hasil penelitian dapat disusun dalam bentuk distribusi frekuensi sebagaimana tabel 5.3.2 berikut :

Tabel 5.3.2 Distribusi Frekuensi Skor Kemampuan Sumber Daya Manusia

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
51 - 54	52,5	4	4	6,67
55 - 58	55,5	5	9	8,33
59 - 62	60,5	8	17	13,33
63 - 66	64,5	14	31	23,33
67 - 70	68,5	12	43	20,00
71 - 74	72,5	7	50	11,67
75 - 78	76,5	5	55	8,33
79 - 82	80,5	5	60	8,33
Jumlah		60		100,00

Data penelitian tentang variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 19 - 95. Sedangkan skor empirik terendah 51 dan tertinggi 81. Dengan demikian diperoleh rentang skor 30.

Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 66,70, simpangan baku (SD) sebesar 0,948, modus (Mo) = 68, dan median (Me) = 66. Pada tabel 5.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 0,948 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia dari nilai rata-rata. Skor Kemampuan Sumber Daya Manusia divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.5 berikut ini :



Gambar 5.3.5 Grafik Histogram Frekuensi Kemampuan Sumber Daya Manusia Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

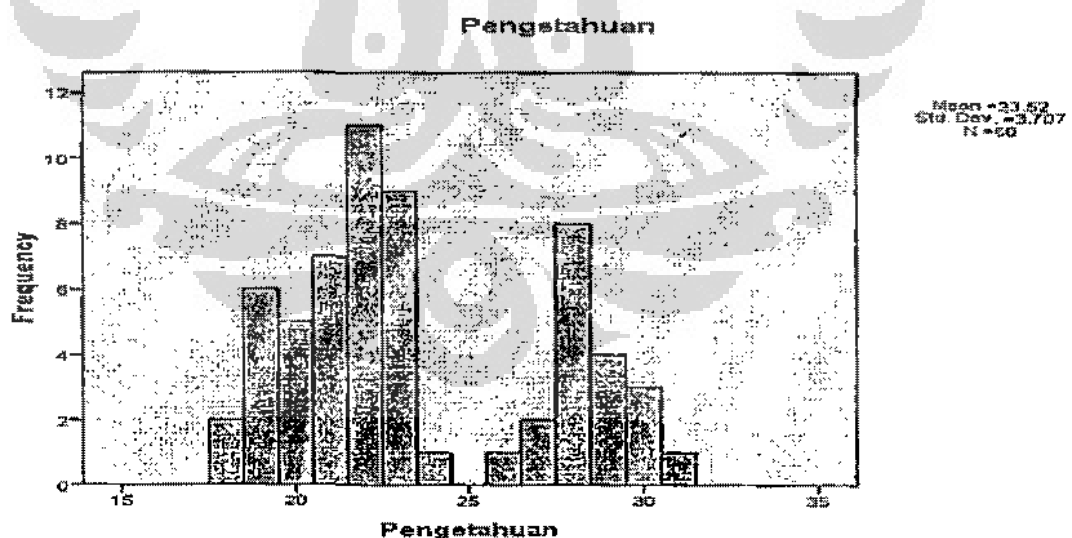
5.3.2.1 Skor Pengetahuan (X_1)

Data mengenai komponen Pengetahuan dari variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia dapat disusun dalam distribusi frekuensi sebagaimana pada tabel 5.3.2.1 berikut :

Tabel 5.3.2.1 Distribusi Frekuensi Skor Pengetahuan

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
18 - 19	18.5	8	8	13.33
20 - 21	20.5	12	20	20.00
22 - 23	22.5	20	40	33.33
24 - 25	24.5	1	41	1.67
26 - 27	26.5	3	44	5.00
28 - 29	28.5	12	56	20.00
30 - 31	30.5	4	60	6.67
Jumlah		60		100.00

Data penelitian tentang komponen Pengetahuan sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 7 - 35. Sedangkan skor empirik terendah 18 dan tertinggi 31. Dengan demikian diperoleh rentang skor 13. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 23,52, simpangan baku (SD) sebesar 0,479, modus (Mo) = 22, dan median (Me) = 22. Pada tabel 5.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 0,479 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor komponen Pengetahuan dari nilai rata-rata. Skor komponen Pengetahuan divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.7 berikut ini :



Gambar 5.3.7 Grafik Histogram Frekuensi Pengetahuan
Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

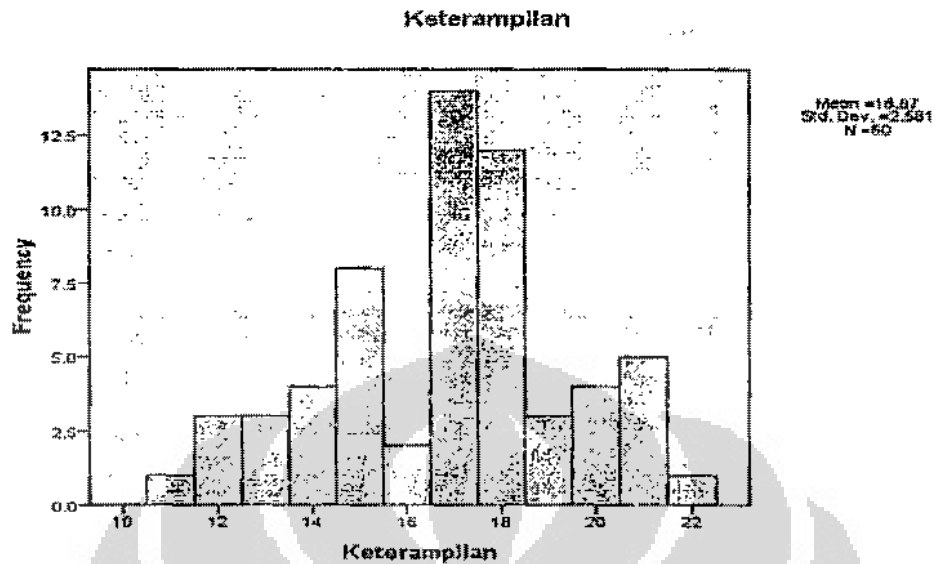
5.3.2.2 Skor Keterampilan (X_2)

Data mengenai komponen Keterampilan dari variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia dapat disusun dalam distribusi frekuensi sebagaimana pada tabel 5.3.2.2 berikut :

Tabel 5.3.2.2 Distribusi Frekuensi Skor Keterampilan

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
11 - 12	11.5	4	4	6.67
13 - 14	13.5	7	11	11.67
15 - 16	15.5	10	21	16.67
17 - 18	17.5	26	47	43.33
19 - 20	19.5	7	54	11.67
21 - 22	21.5	6	60	10.00
Jumlah		60		100.00

Data penelitian tentang komponen Keterampilan sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 5 -25. Sedangkan skor empirik terendah 11 dan tertinggi 22. Dengan demikian diperoleh rentang skor 11. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 16,87, simpangan baku (SD) sebesar 2,581, modus (Mo) = 17, dan median (Me) = 17. Pada tabel 5.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 2,581 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor komponen Proses dari nilai rata-rata. Skor komponen Proses divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.8 berikut ini



Gambar 5.3.8 Grafik Histogram Frekuensi Proses
Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

5.3.2.3 Skor Sikap (X_3)

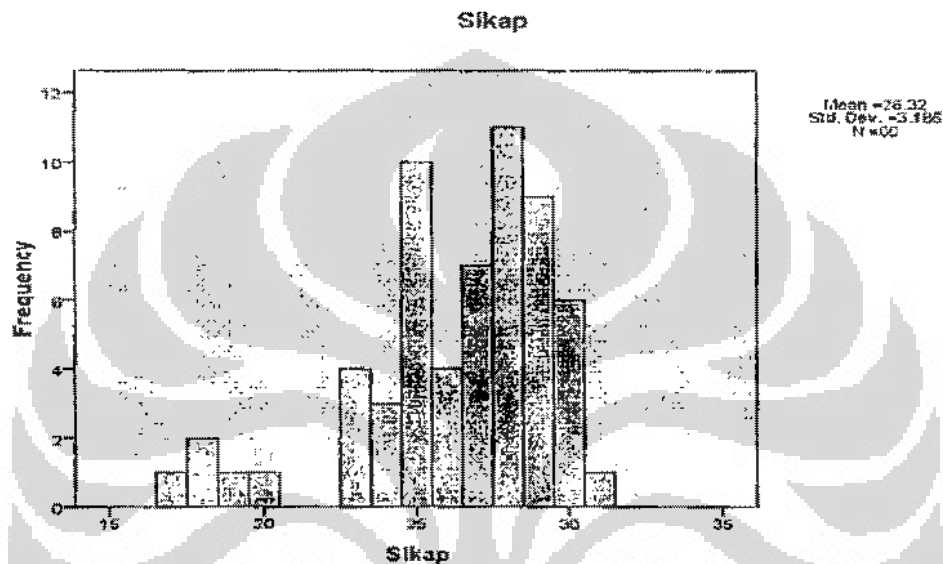
Data mengenai komponen Sikap dari variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia dapat disusun dalam distribusi frekuensi sebagaimana pada tabel 5.3.2.3 berikut :

Tabel 5.3.2.3 Distribusi Frekuensi Skor Sikap

Kelas Interval	Titik Tengah	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
17 - 18	17.5	3	3	5.00
19 - 20	19.5	2	2	3.33
21 - 22	21.5	0	0	-
23 - 24	23.5	7	7	11.67
25 - 26	25.5	14	14	23.33
27 - 28	27.5	18	18	30.00
29 - 30	29.5	15	15	25.00
31 - 32	31.5	1	1	1.67
Jumlah		60		100.00

Data penelitian tentang komponen Sikap sebagaimana tabel di atas, diperoleh rentang teoretik 7 - 35. Sedangkan skor empirik terendah 17 dan tertinggi 31. Dengan demikian diperoleh rentang skor 14. Perhitungan statistik deskriptif diperoleh skor rata-rata (M) sebesar 26,32, simpangan baku (SD)

sebesar 0,411, modus (M_o) = 28, dan median (M_e) = 27. Pada tabel 5.3.1 terlihat bahwa skor simpangan baku sebesar 0,411 yang menunjukkan tingkat penyimpangan skor komponen Sikap dari nilai rata-rata. Skor komponen Sikap divisualisasikan dalam bentuk histogram seperti tampak pada gambar 5.3.9 berikut ini :



Gambar 5.3.9 Grafik Histogram Frekuensi Sikap
Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

5.4 Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia (X) terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran (Y). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X terhadap Y
Coefficients^a

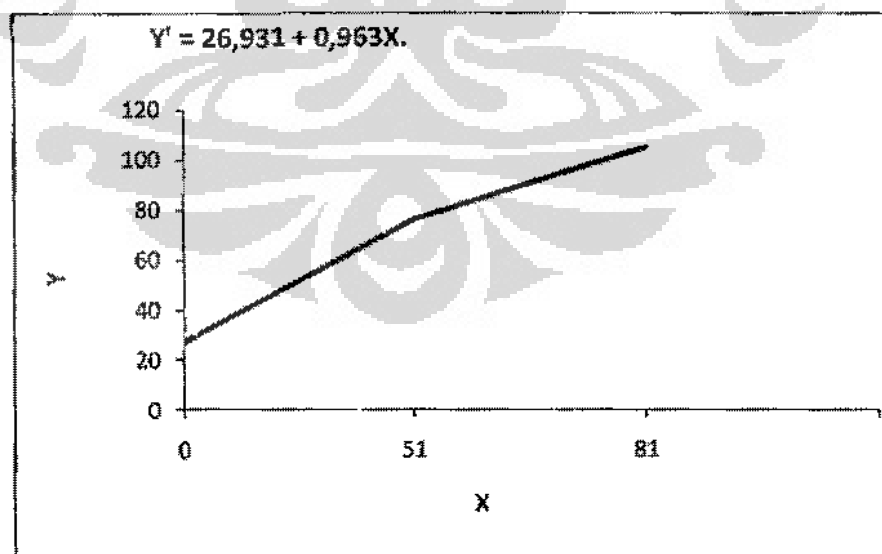
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26.931	6.352		4.240	.000
Kemampuan	.963	.095	.801	10.172	.000

a. Dependent Variable: Efektifitas

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia (X) dengan variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran (Y) didapat koefisien arah regresi $b = 0,963$ dan konstanta $a = 26,931$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y' = 26,931 + 0,963X$.

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X, akan diikuti dengan kenaikan Y sebesar 0,963 pada konstanta sebesar 26,931. Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran pada persamaan regresi $26,931 + 0,963X$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.4.1 berikut ini.



Gambar 5.4.1 Diagram Garis Regresi Linear $Y' = 26,931 + 0,963X$

Kekuatan pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 4,240$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67 . Karena $t_{hitung} = 4,240 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X terhadap Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.801 ^a	.641	.635	5.341

a. Predictors: (Constant), Kemampuan

b. Dependent Variable: Efektifitas

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,635. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran sebesar 63,5% sedangkan sisanya sebesar 36,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia (X) terdiri dari komponen (sub variabel) Pengetahuan (X_1), Keterampilan (X_2), dan Sikap (X_3) dan Variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran terdiri dari komponen (sub variabel) *Input* (Y_1), *Proses* (Y_2), dan *Output* (Y_3).

Dari hasil perhitungan diperoleh informasi bahwa diantara sembilan pola regresi terlibat pengaruh yang sangat signifikan adalah Keterampilan terhadap *input* dengan persamaan $Y'_1 = 9,817 + 0,859X_2$. Sedangkan paling tidak signifikan

pengaruhnya adalah Keterampilan terhadap *Output* dengan persamaan $Y_3 = 28,786 + 0,365X_2$.

Berikut ini akan dijelaskan pola regresi antara komponen (sub variabel) dari variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap komponen (sub variabel) dari variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran

5.4.1 Pengaruh Pengetahuan(X_1) terhadap *Input* (Y_1)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Pengetahuan (X_1) terhadap *Input* (Y_1). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

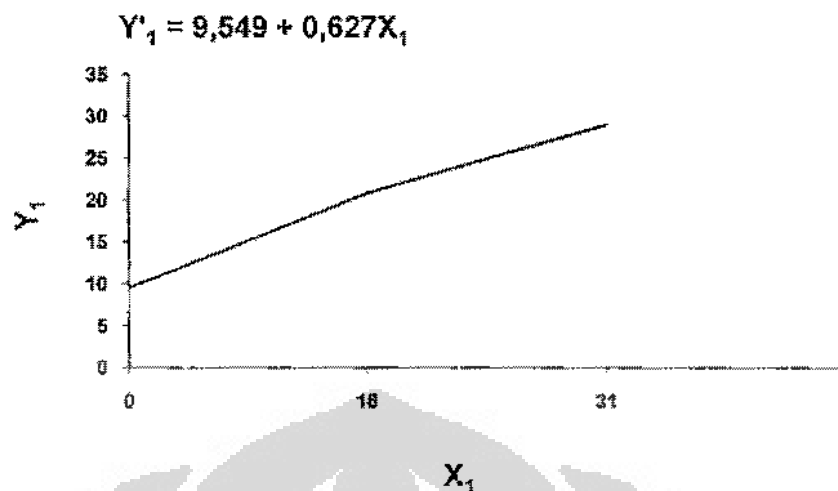
Tabel 5.4.1.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_1 Terhadap Y_1

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	9.549	3.339			2.660	.006
	Pengetahuan	.627	.140	.506	4.472	.000	

a. Dependent Variable: Input
Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Pengetahuan (X_1) dengan komponen *Input* (Y_1) didapat koefisien arah regresi $b = 0,627$ dan konstanta $a = 9,549$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_1 = 9,549 + 0,627X_1$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_1 , akan diikuti dengan kenaikan Y_1 sebesar 0,627 pada konstanta sebesar 9,549. Pengaruh Pengetahuan terhadap *Input* pada persamaan regresi $9,549 + 0,627X_1$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.5.2 berikut ini.



Gambar 5.4.2 Diagram garis Regresi Linear $Y'_1 = 9,549 + 0,627X_1$

Kekuatan pengaruh Pengetahuan terhadap *Input* dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.1.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 2,860$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 2,860 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Pengetahuan terhadap *Input* dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Pengetahuan terhadap *Input*. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.1.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_1 Terhadap Y_1

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.506 ^b	.256	.244	3.995

a. Predictors: (Constant), Pengetahuan

b. Dependent Variable: Input

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,244. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Pengetahuan terhadap *Input* sebesar 24,4% sedangkan sisanya sebesar 75,6% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.2 Pengaruh Pengetahuan (X_1) terhadap Proses (Y_2)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Pengetahuan (X_1) terhadap Proses (Y_2). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.2.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_1 Terhadap Y_2
Coefficients^a

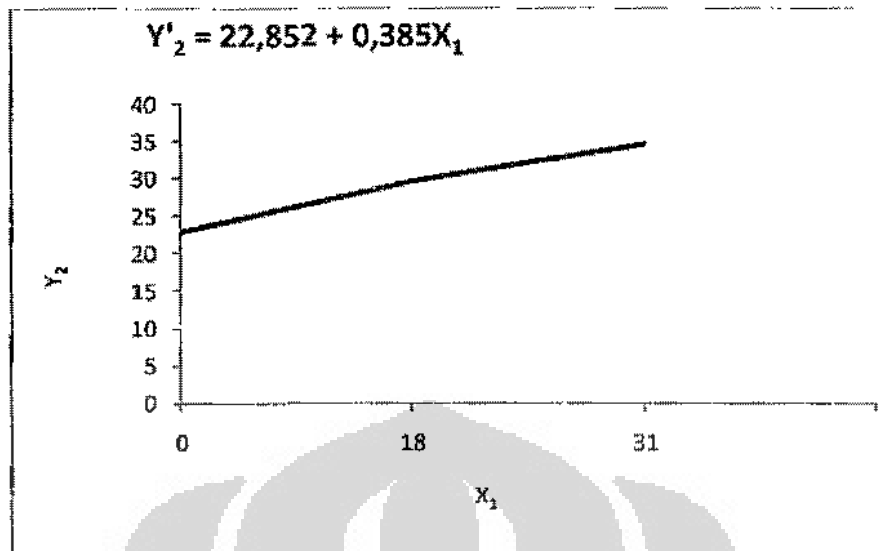
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22,852	2,532		9,027	,000
Pengetahuan	,385	,106	,430	3,624	,001

a. Dependent Variable: Proses

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Pengetahuan (X_1) dengan komponen Proses (Y_2) didapat koefisien arah regresi $b = 0,385$ dan konstanta $a = 22,852$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_2 = 22,852 + 0,385X_1$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_1 , akan diikuti dengan kenaikan Y_2 sebesar 0,385 pada konstanta sebesar 22,852. Pengaruh Pengetahuan terhadap Proses pada persamaan regresi $22,852 + 0,385X_1$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.5.3 berikut ini.



Gambar 5.4.3 Diagram garis Regresi Linear $Y'_2 = 22,852 + 0,385X_1$

Kekuatan pengaruh Pengetahuan terhadap Proses dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.2.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 9,027$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 9,027 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Pengetahuan terhadap Proses dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase sumbangan pengaruh Pengetahuan terhadap Proses. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.2.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_1 Terhadap Y_2

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.171	3.029

a. Predictors: (Constant), Pengetahuan

b. Dependent Variable: Proses

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,171. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Pengetahuan terhadap Proses sebesar 17,1% sedangkan sisanya sebesar 82,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.3 Pengaruh Pengetahuan(X_1) terhadap *Output* (Y_3)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Pengetahuan (X_1) terhadap *Output* (Y_3). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.3.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_1 Terhadap Y_3
Coefficients^a

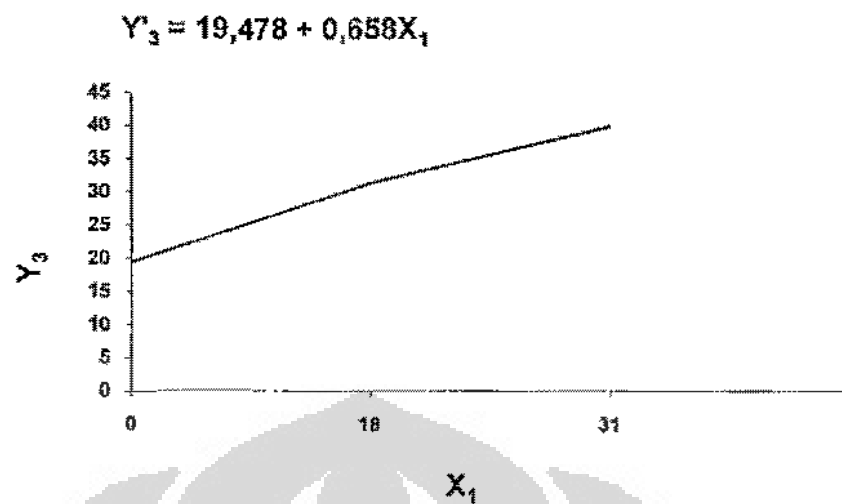
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	19.478	3.115		6.252	.000
Pengetahuan	.658	.131	.551	5.026	.000

a. Dependent Variable: Output

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Pengetahuan (X_1) dengan komponen *Output* (Y_3) didapat koefisien arah regresi $b = 0,658$ dan konstanta $a = 19,578$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_3 = 19,478 + 0,658X_1$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_1 , akan diikuti dengan kenaikan Y_3 sebesar 0,658 pada konstanta sebesar 19,678. Pengaruh Pengetahuan terhadap *Output* pada persamaan regresi $19,478 + 0,658X_1$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.4.4 berikut ini.



Gambar 5.4.4 Diagram garis Regresi Linear $Y_3 = 19,478 + 0,658X_1$

Kekuatan pengaruh Pengetahuan terhadap *Output* dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 4.5.3.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 6,252$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 6,252 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Pengetahuan terhadap *Output* dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Pengetahuan terhadap *Output*. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.3.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_1 Terhadap Y_3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551 ^a	.303	.291	3.727

a. Predictors: (Constant), Pengetahuan

b. Dependent Variable: Output

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,291. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Pengetahuan

terhadap *Output* sebesar 29,1% sedangkan sisanya sebesar 70,9% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.4 Pengaruh Keterampilan (X_2) terhadap *Input* (Y_1)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Keterampilan (X_2) terhadap *Input* (Y_1). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.4.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_2 Terhadap Y_1

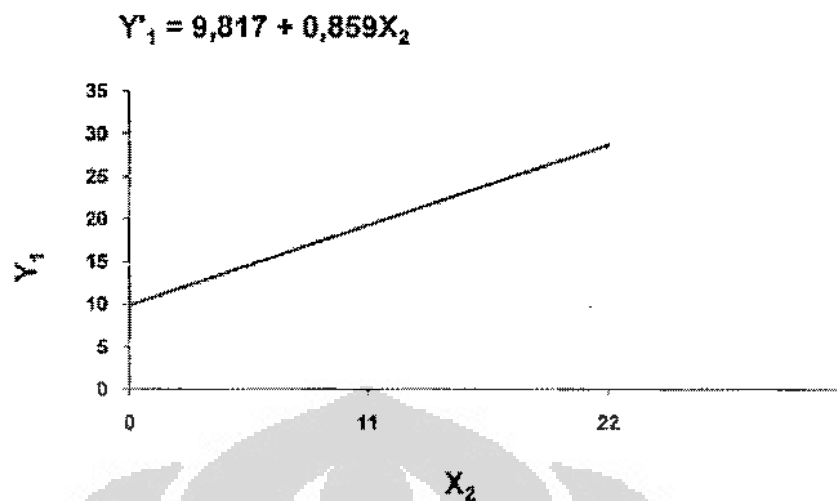
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.817	3.492		2.811	.007
	Keterampilan	.859	.205	.482	4.195	.000

a. Dependent Variable: Input

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Keterampilan (X_2) dengan komponen *Input* (Y_1) didapat koefisien arah regresi $b = 0,859$ dan konstanta $a = 9,817$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_1 = 9,817 + 0,859X_2$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_2 , akan diikuti dengan kenaikan Y_1 sebesar 0,859 pada konstanta sebesar 9,817. Pengaruh Keterampilan terhadap *Input* pada persamaan regresi $9,817 + 0,859X_2$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.4.5 berikut ini.



Gambar 5.4.5 Diagram garis Regresi Linear $Y'_1 = 9,817 + 0,859X_2$

Kekuatan pengaruh Keterampilan terhadap *Input* dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.4.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 2,811$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 2,811 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Keterampilan terhadap *Input* dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Keterampilan terhadap *Input*. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.4.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_2 Terhadap Y_1

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.482 ^a	.233	.220	4.058

a. Predictors: (Constant), Keterampilan

b. Dependent Variable: Input

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,220. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Keterampilan

terhadap *Input* sebesar 22% sedangkan sisanya sebesar 78% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.5 Pengaruh Keterampilan (X_2) terhadap Proses (Y_2)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Keterampilan (X_2) terhadap Proses (Y_2). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_2 Terhadap Y_2
Coefficients^a

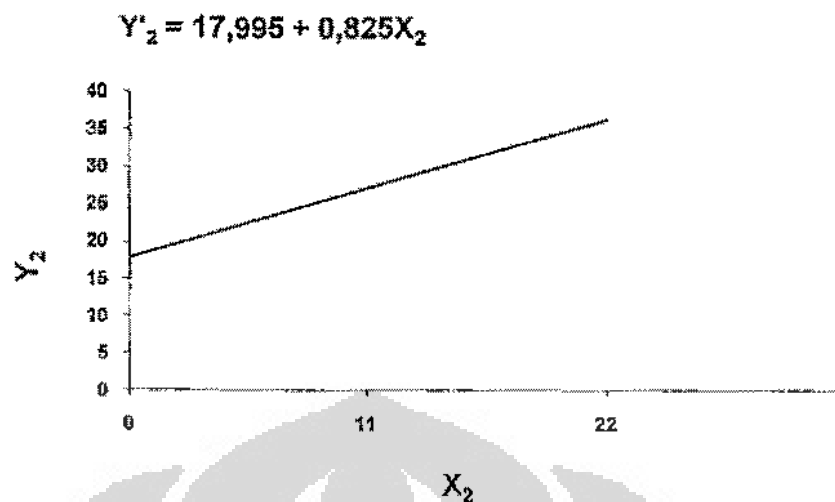
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
	(Constant)	17.995	2.217	8.117	.000
	Keterampilan	.825	.130	.640	.000

a. Dependent Variable: Proses

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Keterampilan (X_2) dengan komponen Proses (Y_2) didapat koefisien arah regresi $b = 0,825$ dan konstanta $a = 17,995$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_2 = 17,995 + 0,825X_2$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_2 , akan diikuti dengan kenaikan Y_2 sebesar 0,825 pada konstanta sebesar 17,995. Pengaruh Keterampilan terhadap Proses pada persamaan regresi $17,995 + 0,825X_2$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.5.6 berikut ini.



Gambar 5.4.6 Diagram garis Regresi Linear $Y'_2 = 17,995 + 0,825X_2$

Kekuatan pengaruh Keterampilan terhadap Proses dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.4.5.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 8,117$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 8,117 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Keterampilan terhadap Proses dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Keterampilan terhadap Proses. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.5.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_2 Terhadap Y_2

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 ^a	.410	.400	2.576

a. Predictors: (Constant), Keterampilan

b. Dependent Variable: Proses

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,40. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Keterampilan terhadap Proses sebesar 40% sedangkan sisanya sebesar 60% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.6 Pengaruh Keterampilan (X_2) terhadap *Output* (Y_3)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Keterampilan (X_2) terhadap *Output* (Y_3). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.6.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_2 Terhadap Y_3
Coefficients^a

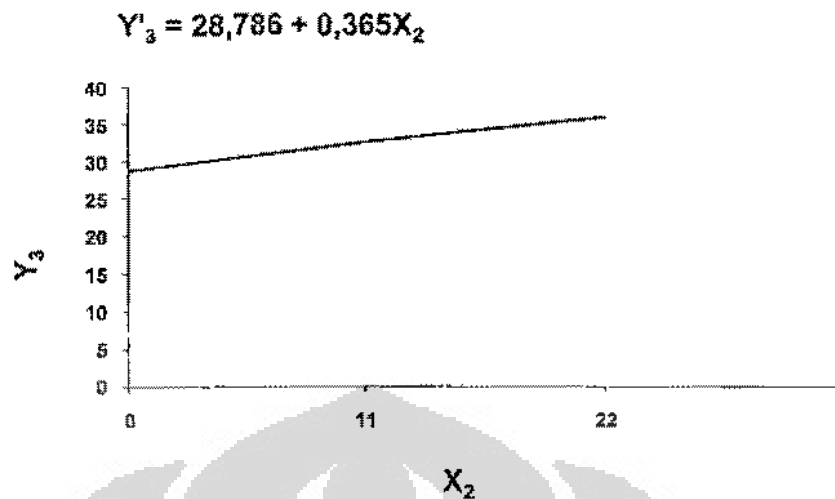
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.786	3.755		7.665	.000
Keterampilan	.365	.220	.213	1.660	.102

a. Dependent Variable: Output

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Keterampilan (X_2) dengan komponen *Output* (Y_3) didapat koefisien arah regresi $b = 0,365$ dan konstanta $a = 28,786$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_3 = 28,786 + 0,365X_2$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_2 , akan diikuti dengan kenaikan Y_3 sebesar 0,365 pada konstanta sebesar 28,786. Pengaruh Keterampilan terhadap *Output* pada persamaan regresi $28,786 + 0,365X_2$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.4.7 berikut ini :



Gambar 5.4.7 Diagram garis Regresi Linear $Y'_3 = 28,786 + 0,365X_2$

Kekuatan pengaruh Keterampilan terhadap *Output* dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.6.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 7,665$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 7,665 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Keterampilan terhadap *Output* dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Keterampilan terhadap *Output*. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.6.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_2 Terhadap Y_3

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.213 ^a	.045	.029	4.364

a. Predictors: (Constant), Keterampilan

b. Dependent Variable: Output

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,029. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Keterampilan

terhadap *Output* sebesar 2,9% sedangkan sisanya sebesar 97,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.7 Pengaruh Sikap (X_3) terhadap *Input* (Y_1)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Sikap (X_3) terhadap *Input* (Y_1). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.7.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_3 Terhadap Y_1
Coefficients^a

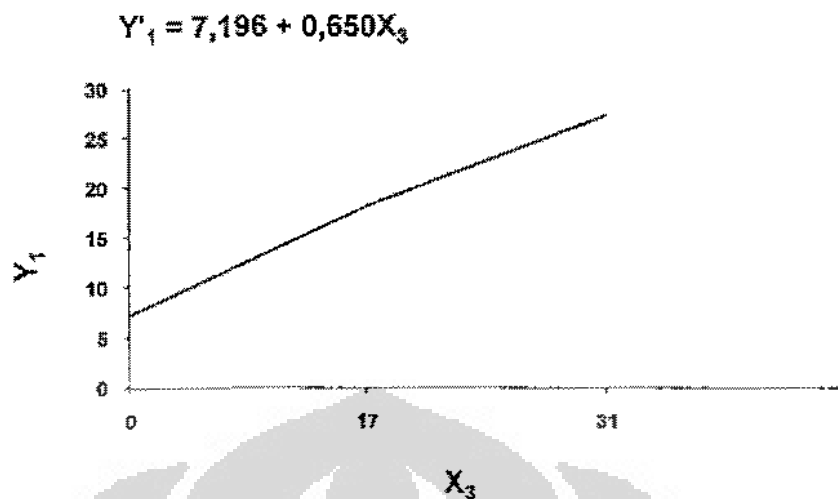
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	7.196	4.478		1.607	.113
	Sikap	.650	.169	.451	3.847	.000

a. Dependent Variable: Input

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Sikap (X_3) dengan komponen *Input* (Y_1) didapat koefisien arah regresi $b = 0,650$ dan konstanta $a = 7,196$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_1 = 7,196 + 0,650X_3$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_3 , akan diikuti dengan kenaikan Y_1 sebesar 0,650 pada konstanta sebesar 7,196. Pengaruh Sikap terhadap *Input* pada persamaan regresi $7,196 + 0,650X_3$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.4.8 berikut ini.



Gambar 5.4.8 Diagram garis Regresi Linear $Y'_1 = 7,196 + 0,650X_3$

Kekuatan pengaruh Sikap terhadap *Input* dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.7.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 1,607$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 2,860 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima, dengan kata lain H_1 ditolak. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Sikap terhadap *Input* tidak dapat digeneralisasikan terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Sikap terhadap *Input*. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.7.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_3 Terhadap Y_1

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.451 ^a	.203	.190	4.136

a. Predictors: (Constant), Sikap

b. Dependent Variable: Input

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,190. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Sikap terhadap *Input* sebesar 19% sedangkan sisanya sebesar 81% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.8 Pengaruh Sikap (X_3) terhadap Proses (Y_2)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Sikap (X_3) terhadap Proses (Y_2). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.8.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_3 Terhadap Y_2
Coefficients^a

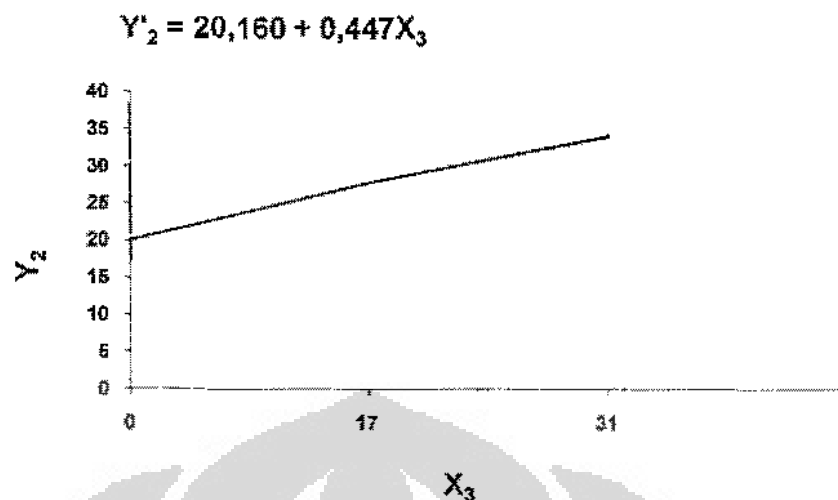
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.160	3.283	6.140	.000
	Sikap	.447	.124	.428	.601

a. Dependent Variable: Proses

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Sikap (X_3) dengan komponen Proses (Y_2) didapat koefisien arah regresi $b = 0,447$ dan konstanta $a = 20,160$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_2 = 20,160 + 0,447X_3$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_3 , akan diikuti dengan kenaikan Y_2 sebesar 0,447 pada konstanta sebesar 20,160. Pengaruh Sikap terhadap Proses pada persamaan regresi $20,160 + 0,447X_3$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.4.9 berikut ini.



Gambar 5.4.9 Diagram garis Regresi Linear $Y'_2 = 20,160 + 0,447X_3$

Kekuatan pengaruh Sikap terhadap Proses dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.8.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 6,140$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 6,140 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Pengetahuan terhadap Proses dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Sikap terhadap Proses. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.8.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_3 Terhadap Y_2

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.426 ^a	.183	.169	3.032

a. Predictors: (Constant), Sikap

b. Dependent Variable: Proses

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,169. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Sikap terhadap

Proses sebesar 16,9% sedangkan sisanya sebesar 83,1% dipengaruhi oleh faktor lain.

5.4.9 Pengaruh Sikap (X_3) terhadap *Output* (Y_3)

Hipotesis yang diajukan dalam pembahasan ini adalah terdapat pengaruh Sikap (X_3) terhadap *Output* (Y_3). Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan Program SPSS 16 diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.4.9.1 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Pengaruh X_3 Terhadap Y_3
Coefficients^a

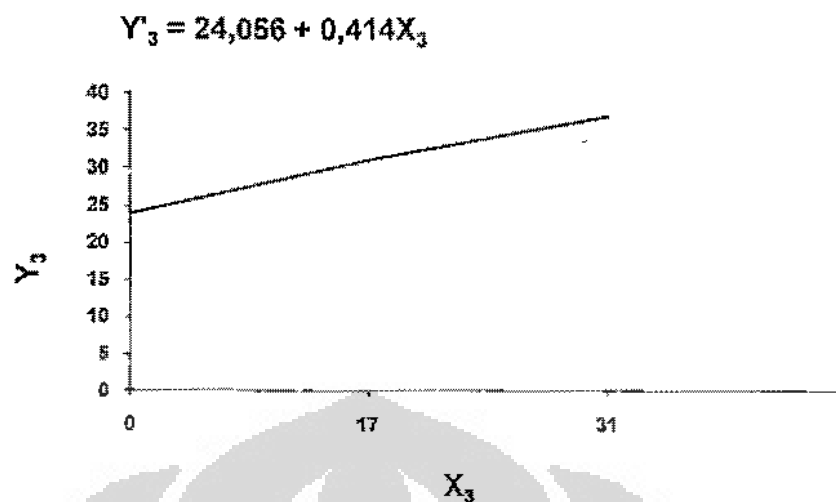
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	24.056	4.617		5.210	.000
	Sikap	.414	.174	.298	2.376	.021

a. Dependent Variable: Output

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Dari hasil olah data diatas diperoleh informasi untuk komponen Sikap (X_3) dengan komponen *Output* (Y_3) didapat koefisien arah regresi $b = 0,414$ dan konstanta $a = 24,056$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y_3 = 24,056 + 0,414X_3$

Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan 1 satuan X_3 , akan diikuti dengan kenaikan Y_3 sebesar 0,414 pada konstanta sebesar 24,056. Pengaruh Sikap terhadap *Output* pada persamaan regresi $24,056 + 0,414X_3$ tersebut dapat digambarkan dalam bentuk diagram 5.5.10 berikut ini.



Gambar 5.4.10 Diagram garis Regresi Linear $Y_3 = 24,056 + 0,414X_3$

Kekuatan pengaruh Sikap terhadap *Output* dianggap berpengaruh bila T hitung lebih besar dari T tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$). Berdasarkan data pada tabel 5.5.9.1 diperoleh harga $t_{hitung} = 5,210$. Harga t_{tabel} dengan $db = 60$ dan taraf signifikan $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai sebesar 1,67. Karena $t_{hitung} = 5,210 > t_{tabel} = 1,67$ dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak, dengan kata lain H_1 diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa pengaruh Sikap terhadap *Output* dapat berlaku terhadap seluruh populasi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase sumbangan pengaruh Sikap terhadap *Output*. Berdasarkan olah data dengan menggunakan SPSS diperoleh informasi :

Tabel 5.4.9.2 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Pengaruh X_3 Terhadap Y_3

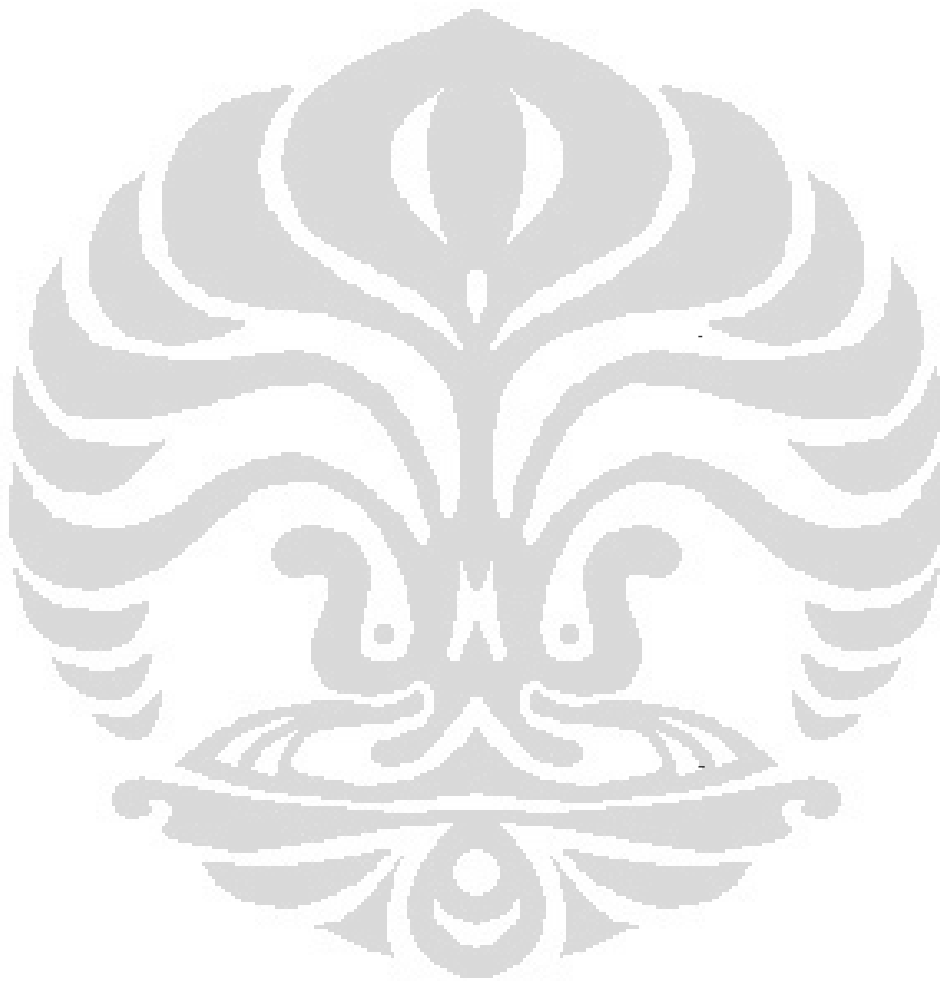
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.298 ^a	.089	.073	4.263

a. Predictors: (Constant), Sikap

b. Dependent Variable: Output

Sumber penelitian 2009, berdasarkan Program SPSS 16

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai R^2 (*Adjusted R Square*) sebesar 0,073. Sehingga dapat disimpulkan sumbangan pengaruh Sikap terhadap *Output* sebesar 7,3% sedangkan sisanya sebesar 92,7% dipengaruhi oleh faktor lain.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian maka penulis menjabarkan kesimpulan dan sarannya dalam bab ini.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis kualitatif terlihat diperoleh gambaran yang utuh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi lambatnya penyerapan anggaran dan dampak yang ditimbulkannya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian yang diajukan terbukti bahwa variabel Kemampuan Sumber Daya Manusia (X) berpengaruh terhadap variabel Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (Y). Terhadap analisis yang diuraikan dalam bab terdahulu dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

Pertama, Lambatnya penyerapan anggaran dipengaruhi oleh faktor beragamnya regulasi yang mengatur mengenai penyelenggaraan negara dan pengelolaan keuangan, pengelolaan keuangan yang dilakukan, kemampuan sumber daya manusia, dan faktor penyusunan rencana kerja dan anggaran;

Kedua, akibat yang ditimbulkan terhadap lambatnya penyerapan anggaran tidak hanya berdampak pada internal organisasi dalam bentuk penumpukan beban kerja di akhir tahun dan dampak lanjutannya tetapi juga berpengaruh terhadap perekonomian negara;

Ketiga, Kemampuan Sumber Daya Manusia (X) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran (Y). Menurut hasil perhitungan diperoleh $t_{hitung} = 4,240 > t_{tabel} = 1,67$ dikatakan bahwa pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran dapat berlaku terhadap seluruh populasi. Berdasarkan hasil oleh statistik juga diperoleh informasi koefisien determinasi R^2 sebesar 0,635. Sehingga dapat dinyatakan Kemampuan Sumber Daya Manusia berpengaruh sebesar 63,5% terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran. Dari hasil olah statistik juga diperoleh

informasi koefisien arah regresi $b = 0,963$ dan konstanta $a = 26,931$. Dengan demikian bentuk hubungan kedua variabel tersebut dapat digambarkan dengan persamaan $Y' = 26,931 + 0,963X$. Persamaan ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan atau penurunan 1 satuan X , akan diikuti dengan kenaikan atau penurunan Y sebesar 0,963 pada konstanta sebesar 26,931. Dari hasil seperti yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Kemampuan Sumber Daya Manusia maka akan semakin tinggi pula Efektifitas Penyusunan Rencana kerja dan anggaran.

Keempat, dari hasil perhitungan diperoleh informasi bahwa diantara sembilan pola regresi terlihat pengaruh yang sangat signifikan adalah Keterampilan terhadap *input* dengan persamaan $Y'_1 = 9,817 + 0,859X_2$. Sedangkan paling tidak signifikan pengaruhnya adalah Keterampilan terhadap *Output* dengan persamaan $Y'_3 = 28,786 + 0,365X_2$

6.2 Saran

Berdasarkan uraian dalam kesimpulan hasil penelitian sebagaimana telah dikemukakan di atas, maka ada beberapa hal yang masih perlu disarankan agar penyerapan anggaran tidak berjalan secara lambat dan kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran dapat efektif. Adapun saran-saran yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut :

Pertama, setelah DIPA turun seyogyanya ditindaklanjuti dengan pembuatan rencana operasional. Rencana operasional dimaksud membagi setiap kegiatan dalam DIPA berdasarkan beban kerja yang seimbang dalam dua belas bulan.

Kedua, laporan realisasi keuangan dilakukan secara teratur dan reguler kepada KPKN sehingga tidak terjadi penundaan pencairan anggaran.

Ketiga, agar penyerapan anggaran dapat berlangsung baik dan untuk meningkatkan efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran, khususnya dalam lingkup Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta, diharapkan unsur pimpinan dapat mengambil kebijakan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia pegawainya, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan maupun aspek sikap.

Keempat, upaya yang dapat dilakukan oleh Pimpinan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia pegawainya dapat berupa mengikuti pendidikan formal, pendidikan dan latihan kepemimpinan, pendidikan dan latihan teknis, pendidikan dan latihan fungsional, dan panduan kerja yang rinci dan terukur.

Kelima, dalam melakukan rekrutmen pegawai seyogyanya didasari oleh relevansi antara kebutuhan dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh calon pegawai. Instrumen rekrutmen pegawai harus bersifat terukur dan dapat menggambarkan secara utuh kemampuan calon pegawai yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Keenam, pola penempatan pegawai seyogyanya didasari oleh relevansi kemampuan pegawai dengan jabatan yang diembang sehingga diharapkan setiap pegawai dapat berkinerja dengan baik. Kinerja pegawai yang positif tentunya akan berdampak pada efektifitas organisasi termasuk efektifitas penyusunan rencana kerja dan anggaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003
- Bakhtiar, Amsal. *Filsafat Ilmu*. Jakarta: Rajawali Pers, 2009.
- Creswell, John W. *Research Design*. Alih Bahasa Angkatan III & IV KIK -UI, Jakarta: KIK Pers, Tanpa Tahun
- Chatab, Nevizond. *Diagnostic Management*. Jakarta: Serambi, 2007
- Cushway, Barry dan Derek Lodge. *Perilaku dan Desain Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia, 1999.
- Daft, Richard L. *Management*. Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Djaali. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Dunn, William N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000
- Edstrom, Judith dan Hans Antlov (ed). *Partisipasi Organisasi Masyarakat Dalam Proses Perencanaan dan Penganggaran*. Jakarta: Local Governance Support Program, 2008
- Edstrom, Judith dan Robert van der Hoff (ed). *Reformasi Organisasi Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Local Governance Support Program, 2009
- Fermana, Surya. *Kebijakan Publik: Sebuah Tinjauan Filosofis*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2009
- Fuad, Noor dan Gofur Ahmad. *Integrated Human Resources Development*. Jakarta: Grasindo, 2009.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Halim, Abdul dan Theresia Damayanti. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007
- Ihsan, A. Bakir. *Mengungkap Penyebab Lambatnya Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah*. Jakarta: Jurnal Anggaran dan Perbendaharaan Edisi Maret 2009
- Kast, Fremont E. Dan James E. Rosenzweig. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara, Edisi Keempat, jilid 2, 2002

- Kristianty, Theresia. *Perencanaan Strategis Pendidikan*. Jakarta: Program Pascasarjana UNJ, 2003.
- Lubis, S.B. Hari dan Martani Huseni. *Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, Tanpa Tahun
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000
- Munir, Ningky. *Knowledge Managemen Audit; Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: PPM, 2008
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2005
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003
- Osada, Takashi. *Sikap Kerja (5S)*. Jakarta: Penerbit PPM, 2000
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Editor Deddy Mulyana. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Priyatno, Dwi. *SPSS Untuk Analisis Korelasi, Regresi, dan Multivariate*. Yogyakarta: Gava Media, 2009
- Priyatno, Dwi. *Mandiri Belajar SPSS Untuk Analists Data dan Uji Statistik*. Yogyakarta: Media Kom, 2008.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta, Gava Media, 2007
- Rae, Leslie. *Using People Skills in Training and Development*. Jakarta: PT. Gramedia, 2005.
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi* Alih Benyamin Molan. Jakarta: PT. Indeks, 2006.
- Robbins, Stephen P. *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan, Edisi Ketiga, 1994.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. *Management* Jakarta: Indeks, Edisi Ketujuh, jilid1, 2004
- Schiffman, Leon dan Leslie Lazar Kanuk. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Indeks, Edisi Ketujuh, 2007.

- Siagian, Sondang P., *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Siagian, Sondang P. *Organisasi: Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Masagung, 1992.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*, Alih Bahasa St. Dianjung. Jakarta: Bumi Aksara Edisi Ketiga, 1993.
- Solihin, Dadang. *Peningkatan Kinerja dan Penyerapan Anggaran Daerah Sebagai Stimulus Pertumbuhan Ekonomi Daerah*. Seminar Tantangan di Tengah Krisis Global, Hotel Aryadutha Jakarta Tanggal 27 Februari 2009
- Stoner, James A.F. dan R. Edward Freeman. *Manajemen*. Jakarta: Intermedia, Edisi Keempat, Jilid 1, 1992.
- Sumarsono, Sonny. *Manajemen Keuangan Pemerintahan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009
- Suriasumantri, Jujun S. *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2001.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Sangkala, *Knowledge Management*. Jakarta: Rajawali Pers, 2007.
- Trihendardi, C. *Step by Step SPSS 16: Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: Andi, 2009
- Timpe, A. Dale Memotivasi Pegawai. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1993.
- Tjakraatmadja, Jann Hidajat dan Donald Crestofel Lantu. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung: SBM-ITB, 2006.
- Umar, Husein. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia, 2008
- Wahab, Solichin Abdul. *Analisis Kebijakan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Winanrno, Budi. *Kebijakan Publik : Teori & Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo, 2007.

Laporan Penelitian, Tesis, Berita, dll

Nurmanah, Eem. *Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Budaya Organisasi Terhadap Efektifitas Organisasi Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2006

Polondu, La Ode Haji. *Budaya Organisasi dan Pengetahuan Manajemen Dengan Keefektifan Kerja Pejabat; Survei Pada Kantor Walikota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara*. Jakarta, Universitas Negeri Jakarta, 2006

Yuladiana, Ida. *Hubungan Kemampuan dan Motivasi Dengan Kinerja Pegawai Direktorat Industri Agro, Ditjen IKAH, Depperindag*. Jakarta: Universitas Indonesia, 2005

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Undang-Undang Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004 - 2009,

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.02.10 Tahun 2005 tentang Rencana Strategis Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun 2005-2009.

Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia

Jakarta, November 2009

Hal : Pengisian Kuisisioner

Kepada
Yth. **1. Para Pejabat Struktural**
2. Para Pegawai
Kantor Wilayah Departemen
Hukum dan HAM DKI Jakarta
Di Jakarta

Dengan hormat,

Perkenankanlah saya untuk menyampaikan beberapa informasi kepada Bapak/Ibu Pejabat Struktural dan Pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta, bahwa saya saat ini sedang mengikuti Pendidikan Pascasarjana Magister Kajian Perencanaan Strategis, Strategi, dan Kebijakan Universitas Indonesia Program Kerjasama dengan Departemen Hukum dan HAM R.I

Berdasarkan hal tersebut, bahwa untuk memenuhi salah satu syarat akhir untuk mendapatkan gelar magister dibutuhkan suatu penelitian/riset mengenai efektifitas penyusunan rencana kerja. Adapun judul dari penelitian ini adalah : *"Pengaruh Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta"*

Sehubungan dengan itu, saya mohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian dimaksud dengan mengisi seluruh kuisisioner yang disampaikan (terlampir). Bahwa hasil penelitian ini diperuntukkan bagi kepentingan akademik dan mudah-mudahan bermanfaat sebagai bahan masukan bagi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM DKI Jakarta. Hasil penelitian ini tidak untuk dipublikasikan, pertanyaan dan pernyataan dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk penilaian benar dan salah tapi benar-benar hanya merupakan sesuatu yang akan menggambarkan diri dari penjawab dan tidak akan mempengaruhi penilaian prestasi kerja. Kerahasiaan jawaban akan dijaga serta tidak akan merugikan Bapak/Ibu.

Demikianlah yang dapat saya sampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu, diucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Abdi Tonglo
NPM. 0706190313

Universitas Indonesia

DATA RESPONDEN

Isilah data anda berikut ini :

Jabatan saat ini :

1. Jenis kelamin :

2. Umur :

3. Masa Kerja :

4. Pendidikan Terakhir :

5. Pangkat/Golongan :

Dimohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisioner berikut ini dengan memberi tanda (√) pada salah satu kotak yang tersedia. Jika dianggap perlu, Bapak/Ibu juga dapat menyampaikan pendapat pada kolom yang tersedia.

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- RR = Ragu-ragu
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

Kuisioner I

NO	PERNYATAAN	NILAI BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
A. Input						
1	Informasi yang diperlukan untuk menyusun rencana kerja dapat diperoleh dengan mudah					
Pendapat Bapak/Ibu :						
2	File-file ketikan komputer telah ditata dalam folder-folder secara sistematis.					
Pendapat Bapak/Ibu :						
3	Komputer/ laptop yang ada telah mampu mendukung pelaksanaan kegiatan penyusunan rencana kerja					
Pendapat Bapak/Ibu :						
4	Volume kegiatan yang ditangani unit kerja saya meningkat dari tahun sebelumnya					
Pendapat Bapak/Ibu :						
5	Unit kerja saya telah memiliki rencana strategis yang ingin dicapai dalam tiga sampai lima tahun kedepan					
Pendapat Bapak/Ibu :						
6	Untuk kegiatan penyusunan rencana kerja, departemen telah mengeluarkan panduan yang rinci					
Pendapat Bapak/Ibu :						

NO	PERNYATAAN	NILAI BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
7	Unit kerja saya senantiasa melakukan evaluasi kritis terhadap pencapaian rencana kerja tahun sebelumnya					
Pendapat Bapak/Ibu :						
8	Hasil evaluasi senantiasa menjadi pertimbangan unit kerja saya untuk menentukan rencana kerja tahun yang akan datang					
B. Proses						
9	Pimpinan unit kerja saya senantiasa memberikan petunjuk mengenai sasaran yang ingin dicapai oleh unit kerja					
Pendapat Bapak/Ibu :						
10	Pimpinan senantiasa terbuka untuk melakukan komunikasi mengenai penyusunan rencana kerja					
Pendapat Bapak/Ibu :						
11	Pimpinan senantiasa menciptakan suasana kerja yang bersahabat					
Pendapat Bapak/Ibu :						
12	Dengan sesama rekan kerja, saya mengedepankan prinsip kerjasama dalam pelaksanaan kerja					
Pendapat Bapak/Ibu :						
13	Saya dan rekan kerja senantiasa saling membantu dalam penyusunan rencana kerja					
Pendapat Bapak/Ibu :						
14	Saya dan rekan kerja senantiasa dapat berkomunikasi secara terbuka mengenai pelaksanaan pekerjaan					
Pendapat Bapak/Ibu :						

NO	PERNYATAAN	NILAI BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
15	Saya dan rekan kerja mengedepankan prinsip musyawarah jika terjadi perbedaan pendapat di antara kami					
Pendapat Bapak/Ibu :						
16	Pimpinan saya melakukan mediasi bila terjadi konflik pada bawahannya					
Pendapat Bapak/Ibu :						
17	Para pegawai senantiasa mematuhi tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam jadwal kerja					
Pendapat Bapak/Ibu :						
18	Para pegawai senantiasa dapat menyusun rencana kerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan					
C. Output/ hasil						
19	Rencana kerja yang ditetapkan unit kerja saya telah memenuhi sistematika rencana kerja yang baik					
Pendapat Bapak/Ibu :						
20	Rencana kerja yang ditetapkan unit kerja saya dapat diukur tingkat pencapaiannya					
Pendapat Bapak/Ibu :						
21	Rencana kerja masing-masing bidang/bagian pada unit kerja saya telah terintegrasi (saling mendukung) dengan baik untuk mencapai sasaran organisasi					
Pendapat Bapak/Ibu :						
22	Dalam menyusun rencana kerja, unit kerja saya mengembangkan beberapa alternatif rencana					
Pendapat Bapak/Ibu :						

NO	PERNYATAAN	NILAI BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
23	Sarana kerja yang ada telah mampu mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja saya					
Pendapat Bapak/Ibu :						
24	Unit kerja saya mengalokasikan anggaran sesuai dengan perimbangan yang wajar di antara masing-masing bidang/bagian					
Pendapat Bapak/Ibu :						
25	Kesinambungan dengan rencana kerja tahun sebelumnya senantiasa menjadi pertimbangan penting dalam menyusun rencana kerja					
Pendapat Bapak/Ibu :						
26	Unit kerja saya senantiasa melaksanakan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan rencana kerja tahun berjalan					
Pendapat Bapak/Ibu :						
27	Unit kerja saya memanfaatkan hasil evaluasi untuk memperbaiki rencana kerja agar lebih baik					
Pendapat Bapak/Ibu :						
28	Kegiatan penyusunan rencana kerja tahun ini lebih baik dibanding penyusunan rencana kerja tahun sebelumnya					
Pendapat Bapak/Ibu :						
29	Kualitas rencana kerja tahun ini mengalami peningkatan dibanding dengan rencana kerja tahun sebelumnya					
Pendapat Bapak/Ibu :						

Dimohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisioner berikut ini dengan memberi tanda (✓) pada salah satu kotak yang tersedia. Jika dianggap perlu, Bapak/Ibu juga dapat menyampaikan pendapat pada kolom yang tersedia.

- SS = Sangat Setuju
- S = Setuju
- RR = Ragu-ragu
- TS = Tidak Setuju
- STS = Sangat Tidak Setuju

Kuisioner II

NO	PERNYATAAN	NILAI BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
		1	2	3	4	5
A. Pengetahuan						
1	Aktifitas penyusunan rencana kerja sesungguhnya tidak perlu dilakukan sebab organisasi dapat berjalan sesuai dengan kondisi yang terjadi					
Pendapat Bapak/Ibu :						
2	Perubahan peraturan perundang-undangan, dinamika sosial, dan perkembangan teknologi adalah faktor-faktor <i>eksternal</i> yang tidak berpengaruh terhadap organisasi					
Pendapat Bapak/Ibu :						
3	Peluang dan tantangan dalam analisis SWOT adalah faktor-faktor <i>internal</i> yang mempengaruhi organisasi					
Pendapat Bapak/Ibu :						
4	Setiap usulan kegiatan yang diajukan baik yang bersifat rutin (operasional kantor, alk, dan sejenisnya) maupun non rutin harus disertai dengan <i>term of reference</i> (TOR)					
Pendapat Bapak/Ibu :						
5	Pengumpulan data dan informasi tentang posisi organisasi terhadap lujuannya adalah tahapan pertama dari aktifitas penyusunan rencana kerja.					
Pendapat Bapak/Ibu :						

NO	PERNYATAAN	NILAI BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
		1	2	3	4	5
6	Penyusunan rencana kerja cukup dilaksanakan oleh Bagian Penyusunan Program dan Laporan, tidak perlu melibatkan bagian/ bidang lainnya.					
Pendapat Bapak/Ibu :						
7	Kelompok masyarakat yang berhak mendapat layanan dari Departemen Hukum dan HAM RI hanya terbatas pada Warga Negara Indonesia					
Pendapat Bapak/Ibu :						
B. Keterampilan						
8	Data yang diperlukan untuk penyusunan rencana kerja sulit diperoleh					
Pendapat Bapak/Ibu :						
9	Saya kesulitan untuk membuat file yang diketik menggunakan office 2007 agar dapat terbaca pada komputer/ laptop yang menggunakan office 2003					
Pendapat Bapak/Ibu :						
10	Sangat tidak nyaman bila menghadap kepada pimpinan atas inisiatif sendiri (tidak karena dipanggil untuk menghadap)					
Pendapat Bapak/Ibu :						
11	Sangat tidak nyaman bila terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan bersama dengan pegawai dari bagian/bidang/ unit kerja lain					
Pendapat Bapak/Ibu :						
12	Membuat telaah terhadap suatu permasalahan adalah pekerjaan yang sulit					
Pendapat Bapak/Ibu :						

NO	PERNYATAAN	NILAI BOBOT				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
C. Sikap						
13	Pengawasan kehadiran di kantor sebaiknya dilakukan secara ketat					
Pendapat Bapak/Ibu :						
14	Usulan kegiatan dalam penyusunan rencana kerja perlu didukung dengan data yang faktual					
Pendapat Bapak/Ibu :						
15	Struktur kepegawaian/ jabatan yang berlaku saat ini di Kantor Wilayah perlu ditata ulang					
Pendapat Bapak/Ibu :						
16	Prioritas untuk mendapatkan jabatan lebih didasarkan pada kemampuan daripada senioritas kepangkatan (daftar urut kepangkatan)					
Pendapat Bapak/Ibu :						
17	Sebaiknya diterapkan sistem pengawasan yang ketat terhadap kedisiplinan pegawai					
Pendapat Bapak/Ibu :						
18	Seharusnya pengukuran kinerja pegawai dilakukan secara ketat untuk menentukan besaran gajinya					
Pendapat Bapak/Ibu :						
19	Seharusnya pegawai yang tidak dapat memenuhi standar kinerja yang ditetapkan baginya, perlu diberikan sanksi					
Pendapat Bapak/Ibu :						

Lampiran 2a

Uji Validitas Butir Instrumen Kemampuan SDM

No	No.Resp.									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	3	3	3	3	3	2	3	4	2
2	2	4	4	2	4	4	2	4	5	4
3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
6	6	4	2	2	2	2	2	2	4	3
7	7	5	5	1	1	5	1	1	5	1
8	8	5	5	4	4	5	3	4	5	3
9	9	4	3	3	2	4	2	4	4	2
10	10	4	4	2	5	4	3	4	4	2
11	11	4	2	2	2	2	4	2	4	3
12	12	4	2	2	4	2	2	2	4	2
13	13	3	3	1	2	5	1	1	2	1
14	14	5	5	4	4	5	3	4	5	3
15	15	4	4	3	2	4	2	4	4	2
Jumlah		59	53	39	45	56	36	48	51	39
Rerata		3.9333	3.5333	2.6	3	3.7333	2.4	3.0667	4.0667	2.6
Standar Deviasi		0.799	1.060	1.121	1.195	1.100	0.910	1.163	0.799	0.986
Variansi		0.6381	1.1238	1.2571	1.4286	1.2095	0.8286	1.3524	0.6381	0.9714
r-hitung		0.549	0.530	0.688	0.615	0.268	0.611	0.729	0.586	0.604
r-Tabel		0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514
Status		Valid	Valid	Valid	Valid	Drop	Valid	Valid	Valid	Valid
Varian Total		135.981								
Jmlh Var.		21.562								

Butir Pernyataan											
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	1	4	4	4	1	3	2	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2
2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
1	4	4	4	4	4	1	2	5	4	1	5
2	2	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5
2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4
2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
1	4	2	4	4	2	1	5	5	2	1	3
2	2	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5
2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4
39	51	56	52	61	52	48	60	66	54	47	59
2.6	3.4	3.7333	3.4667	4.0667	3.4667	3.0667	4	4.4	3.6	3.1333	3.9333
1.298	0.985	0.799	0.834	0.458	0.915	1.163	1.000	0.632	0.828	1.246	0.799
1.6857	0.9714	0.6381	0.6952	0.2095	0.8381	1.3524	1	0.4	0.6857	1.5524	0.6381
0.534	0.036	0.676	-0.152	0.585	0.584	0.728	0.589	0.260	0.697	0.693	0.549
0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514
Valid	Drop	Valid	Drop	Valid	Valid	Valid	Valid	Drop	Valid	Valid	Valid

22	23	Total
2	2	64
4	3	87
4	1	69
4	4	81
4	4	98
3	4	74
4	2	70
4	3	91
3	4	76
4	4	94
4	3	74
4	4	74
3	2	58
4	4	92
4	2	76
55	46	1178
3.6667	3.0667	78.5333333
0.617	1.033	
0.381	1.0667	21.562
0.562	0.620	
0.514	0.514	
Valid	Valid	

Lampiran 2b

Uji Validitas Butir Instrumen Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja

No	No.Resp.									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	2	4	4	3	4	4	4	4	3
2	2	2	2	4	2	4	2	3	2	2
3	3	2	2	4	3	4	2	4	3	3
4	4	2	2	4	2	2	2	4	3	4
5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4
6	6	2	4	3	4	4	4	4	3	5
7	7	2	2	2	2	3	2	3	2	2
8	8	4	4	4	2	2	4	3	2	3
9	9	2	4	4	2	4	4	4	2	2
10	10	2	2	4	2	4	2	3	2	2
11	11	2	2	4	3	4	2	4	3	3
12	12	2	2	4	2	2	2	2	3	4
13	13	3	3	4	4	4	3	4	4	4
14	14	4	4	3	4	4	4	4	3	5
15	15	3	3	4	4	4	3	3	4	3
Jumlah		37	43	56	43	53	43	53	44	49
Rerata		2.4667	2.8667	3.7333	2.8667	3.5333	2.8667	3.5333	2.9333	3.2667
Standar Deviasi		0.743	0.915	0.594	0.915	0.834	0.915	0.640	0.799	1.033
Variansi		0.5524	0.8381	0.3524	0.8381	0.6952	0.8381	0.4095	0.6381	1.0667
r-hitung		0.344	0.711	0.373	0.642	0.309	0.711	0.630	0.671	0.557
r-Tabel		0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514
Status		Drop	Valid	Drop	Valid	Drop	Valid	Valid	Valid	Valid
Varian Total		293.552								
Jmlh Var.		26.810								

											Butir	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	
3	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	
5	5	4	4	3	4	5	2	4	4	4	2	
2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	
2	4	3	4	2	2	3	4	4	3	2	3	
2	3	2	3	3	4	2	4	4	4	4	4	
2	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	
3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
5	5	4	3	3	5	5	2	4	4	4	2	
4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	
48	49	47	53	50	58	49	50	54	55	50	55	
3.2	3.2667	3.1333	3.5333	3.3333	3.8667	3.2667	3.3333	3.6	3.6667	3.3333	3.6667	
1.082	0.981	0.834	0.640	0.724	0.743	1.033	0.900	0.507	0.488	0.816	0.724	
1.1714	0.9238	0.6952	0.4095	0.5238	0.5524	1.0667	0.8085	0.2571	0.2381	0.6667	0.5238	
0.879	0.693	0.610	0.591	0.198	0.230	0.557	0.321	0.651	0.661	0.058	-0.284	
0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	
Valid	Valid	Valid	Valid	Drop	Drop	Valid	Drop	Valid	Valid	Drop	Drop	

Pernyataan

22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	2	4	3	4	2	2	3	2	2	2	3
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	2	4	2	2	4	3	4	2	4
4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3
2	3	4	5	4	4	3	2	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
4	4	4	2	4	2	2	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	2	4	2	4	2	2	3	2	2	2	3
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	2	2	4	2	4	2	4
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
2	3	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3
4	4	4	2	4	2	2	3	2	4	4	2
53	50	56	47	54	40	37	49	43	50	45	48
3.5333	3.3333	3.7333	3.1333	3.6	2.6667	2.4667	3.2667	2.8667	3.3333	3	3.2
0.743	0.616	0.594	0.990	0.632	0.724	0.640	0.799	0.743	0.816	0.756	0.676
0.5524	0.6667	0.3524	0.981	0.4	0.5238	0.4095	0.6381	0.5524	0.6667	0.5714	0.4571
-0.063	0.722	0.633	0.568	0.291	0.672	0.588	0.365	0.573	0.722	0.540	0.372
0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514
Drop	Valid	Valid	Valid	Drop	Valid	Valid	Drop	Valid	Valid	Valid	Drop

34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	Total
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	164
2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	115
4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	141
4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	135
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	154
3	3	4	2	3	2	4	4	4	4	151
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	101
4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	141
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	151
2	3	2	4	2	2	2	2	4	4	119
4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	140
4	3	2	3	2	4	2	3	3	3	131
3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	156
3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	152
4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	142
50	49	40	50	42	51	48	50	50	52	2093
3.3333	3.2667	2.6667	3.3333	2.8	3.4	3.2	3.3333	3.3333	3.4667	139.533333
0.816	0.458	0.724	0.816	0.676	0.828	0.941	0.816	0.816	0.743	
0.6667	0.2095	0.5238	0.6667	0.4571	0.6857	0.8857	0.6667	0.6667	0.5524	26.819
0.574	0.363	0.672	0.058	0.620	0.553	0.848	0.911	0.676	0.529	
0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	0.514	
Valid	Drop	Valid	Drop	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	

Lampiran 2c

Uji Reliabilitas Instrumen Kemampuan SDM

No	No.Resp.	Butir								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	3	3	3	3	2	3	4	2	1
2	2	4	4	2	4	2	4	5	4	4
3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
6	6	4	2	2	2	2	2	4	3	4
7	7	5	5	1	1	1	1	5	1	1
8	8	5	5	4	4	3	4	5	3	2
9	9	4	3	3	2	2	4	4	2	2
10	10	4	4	2	5	3	4	4	2	5
11	11	4	2	2	2	4	2	4	3	2
12	12	4	2	2	4	2	2	4	2	3
13	13	3	3	1	2	1	1	2	1	1
14	14	5	5	4	4	3	4	5	3	2
15	15	4	4	3	2	2	4	4	2	2
Jumlah		59	53	39	45	36	46	61	39	39
Rerata		3.9333	3.5333	2.6	3	2.4	3.0667	4.0667	2.6	2.6
Standar Deviasi		0.799	1.060	1.121	1.195	0.910	1.163	0.799	0.986	1.298
Variansi		0.6381	1.1238	1.2571	1.4286	0.8286	1.3524	0.6381	0.9714	1.6857
Varian Total		130.552								
Jmlh Var.		18.286								
Alpha Cronbath		0.90								

Pernyataan										Total
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
4	4	1	3	2	3	3	3	2	2	51
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	71
3	3	4	3	3	3	3	2	4	1	56
3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	67
5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	81
4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	60
4	4	4	1	2	4	1	5	4	2	52
4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	76
3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	62
5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	77
4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	60
4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	61
2	4	2	1	5	2	1	3	3	2	40
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	77
3	4	3	4	4	3	4	4	4	2	62
56	81	52	46	60	54	47	59	55	46	953
3.7333	4.0667	3.4667	3.0667	4	3.6	3.1333	3.9333	3.6667	3.0667	63.5333333
0.799	0.458	0.915	1.163	1.000	0.828	1.246	0.799	0.617	1.033	
0.6381	0.2095	0.8391	1.3524	1	0.6657	1.5524	0.6381	0.381	1.0667	18.268

Lampiran 2d

Uji Reliabilitas Instrumen Efektifitas Penyusunan Rencana Kerja

No	No.Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3
4	4	2	2	2	4	3	4	3	3	2
5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	4
6	6	4	4	4	4	3	5	5	5	4
7	7	2	2	2	3	2	2	2	2	2
8	8	4	2	4	3	2	3	2	4	3
9	9	4	2	4	4	2	2	2	3	2
10	10	2	2	2	3	2	2	2	2	3
11	11	2	3	2	4	3	3	3	3	3
12	12	2	2	2	2	3	4	3	3	2
13	13	3	4	3	4	4	4	4	3	4
14	14	4	4	4	4	3	5	5	5	4
15	15	3	4	3	3	4	3	4	4	4
Jumlah		43	43	43	53	44	49	48	49	47
Rerata		2.8667	2.8667	2.8667	3.5333	2.9333	3.2667	3.2	3.2667	3.1333
Standar Deviasi		0.915	0.915	0.915	0.640	0.799	1.033	1.082	0.961	0.834
Variansi		0.8381	0.8381	0.8381	0.4095	0.6381	1.0667	1.1714	0.9238	0.6952
Varian Total		244.495								
Jmlh Var.		19.219								
Alpha Cronbath		0.95								

Butir Pernyataan

10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2
4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	4	2
4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3
4	5	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3
4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4
3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	2	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2
4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	2
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
3	5	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3
4	3	3	3	4	4	2	2	2	2	4	4
53	49	54	55	50	56	47	40	37	43	50	45
3.5333	3.2667	3.6	3.6667	3.3333	3.7333	3.1333	2.6667	2.4667	2.8667	2.3333	3
0.640	1.033	0.507	0.488	0.816	0.594	0.990	0.724	0.640	0.743	0.816	0.756
0.4095	1.0667	0.2571	0.2381	0.6667	0.3524	0.981	0.5236	0.4095	0.5524	0.6667	0.5714

22	23	24	25	26	27	28	29	Total
4	3	3	4	4	4	4	4	110
2	2	2	2	2	2	2	2	66
4	3	3	4	3	3	3	4	93
4	2	2	3	2	3	3	3	84
3	3	3	4	4	4	4	4	105
3	4	3	2	4	4	4	4	111
2	2	2	3	2	2	2	3	65
4	2	4	4	4	4	4	3	94
4	3	3	4	4	4	4	4	98
2	2	2	2	2	2	4	4	70
4	3	3	3	3	3	3	4	92
4	2	2	4	2	3	3	3	83
3	3	3	4	4	4	4	4	106
3	4	3	4	4	4	4	4	109
4	2	4	4	4	4	2	2	95
50	40	42	51	48	50	50	52	1381
3.3333	2.6667	2.8	3.4	3.2	3.3333	3.3333	3.4667	92.067
0.816	0.724	0.676	0.828	0.941	0.816	0.816	0.743	
0.6667	0.8238	0.4571	0.6857	0.8857	0.6667	0.6667	0.5524	19.219

Lampiran 3a

Kemampuan berdasarkan Komponen

No	No.Resp.	Pengetahuan (X1)							Jml	8
		1	2	3	4	5	6	7		
1	1	4	4	5	4	4	4	4	29	4
2	2	5	3	1	1	3	1	4	18	1
3	3	2	3	4	4	3	3	3	22	3
4	4	4	2	3	2	2	4	4	21	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	29	4
6	6	4	4	5	3	4	4	4	28	4
7	7	3	3	3	3	2	3	4	21	2
8	8	2	3	4	4	3	3	3	22	3
9	9	4	4	2	3	3	4	3	23	2
10	10	5	5	1	1	2	1	5	20	1
11	11	4	2	3	3	4	3	4	23	3
12	12	4	2	2	4	2	2	4	20	2
13	13	4	4	5	4	4	3	4	28	4
14	14	4	4	5	3	4	4	4	28	4
15	15	4	4	3	2	2	4	4	23	2
16	16	3	3	3	3	2	3	4	21	3
17	17	4	4	5	4	4	5	4	30	4
18	18	4	1	5	4	2	4	3	23	3
19	19	5	5	4	4	3	4	3	28	3
20	20	4	3	3	2	2	4	4	22	2
21	21	5	5	1	1	1	1	5	19	3
22	22	5	5	4	4	3	4	5	30	4
23	23	4	3	3	2	2	3	4	21	3
24	24	3	2	2	2	4	2	4	19	1
25	25	5	5	1	1	1	1	5	19	3
26	26	4	3	3	2	2	4	4	22	2
27	27	4	2	3	4	2	2	4	21	2
28	28	5	5	1	1	1	1	5	19	3
29	29	4	3	3	2	2	4	4	22	2
30	30	4	4	5	4	4	3	4	28	4
31	31	4	4	3	4	4	4	4	27	4
32	32	4	2	2	4	2	2	4	20	3
33	33	5	5	4	4	3	4	5	30	3
34	34	4	2	3	4	2	4	3	22	3
35	35	5	5	4	4	4	4	5	31	3
36	36	4	4	4	4	4	3	4	27	4
37	37	5	4	4	4	3	4	4	28	3
38	38	5	5	1	4	1	1	5	22	3
39	39	4	4	5	4	3	4	4	28	2
40	40	4	3	3	3	3	3	4	23	2
41	41	5	5	2	4	2	3	5	26	3
42	42	4	4	2	3	3	3	4	23	2
43	43	5	4	2	1	2	3	2	19	2
44	44	4	4	2	3	3	3	4	23	2
45	45	4	3	3	3	3	3	4	23	3
46	46	5	5	1	2	1	4	3	21	3
47	47	4	3	3	2	2	4	4	22	1

48	48	4	5	4	4	3	4	4	28	3
49	49	4	3	3	2	2	3	4	21	3
50	50	4	2	2	2	4	2	4	20	2
51	51	4	3	3	4	3	3	4	24	3
52	52	4	4	5	4	4	4	4	29	4
53	53	5	5	1	4	1	1	5	22	3
54	54	4	4	5	4	4	4	4	29	3
55	55	4	3	3	2	2	2	4	20	3
56	56	4	2	2	2	2	2	4	18	3
57	57	5	5	1	1	1	1	5	19	1
58	58	4	3	3	2	2	4	4	22	3
59	59	4	3	3	3	3	3	4	23	3
60	60	4	3	3	2	2	4	4	22	3
Jumlah		245	211	178	174	155	181	238	1411	164
Rerata		4.1525	3.5763	3.0169	2.9492	2.6271	3.0678	4.0339	23.424	2.7797

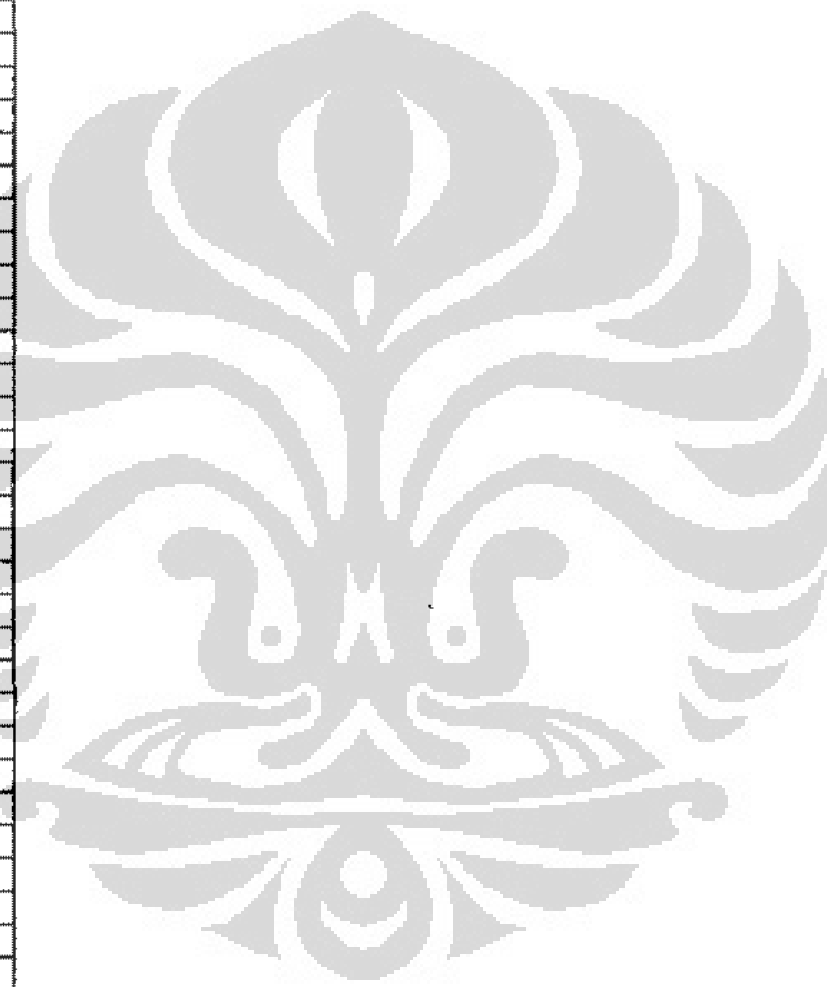


Butir Pernyataan												
Keterampilan (X2)					Sikap (X3)							
9	10	11	12	Jml	13	14	15	16	17	18	19	
4	5	5	4	22	4	5	5	4	4	4	4	
2	4	4	4	15	1	2	4	2	5	4	2	
4	3	3	4	17	3	5	3	3	4	4	3	
3	3	2	3	15	4	2	3	2	4	4	4	
4	5	3	4	20	4	5	5	4	3	4	4	
4	4	5	4	21	4	5	5	4	4	5	4	
1	4	4	1	12	3	2	3	3	3	2	2	
4	3	4	4	18	3	5	3	3	4	4	3	
5	4	3	4	18	4	5	3	4	4	4	4	
2	4	4	4	15	3	2	4	3	5	4	2	
3	4	4	4	18	3	4	4	3	4	4	3	
3	4	4	4	17	2	4	4	2	4	4	4	
4	5	3	4	20	4	5	4	4	3	4	4	
4	4	5	4	21	4	5	5	4	4	5	3	
2	3	4	3	14	4	4	3	4	4	4	2	
2	4	4	2	15	4	2	4	1	5	5	4	
4	4	5	4	21	4	5	5	4	4	4	3	
2	4	4	4	17	4	5	5	4	4	4	4	
2	4	4	4	17	4	3	5	4	4	5	4	
3	4	4	4	17	4	4	4	2	4	5	4	
1	2	3	2	11	4	4	4	1	5	4	2	
4	5	3	3	19	3	3	4	4	3	2	4	
3	4	4	4	18	2	5	2	1	3	3	3	
1	4	4	5	15	4	5	4	3	5	4	3	
2	4	4	4	17	4	4	3	4	4	3	4	
2	3	4	3	14	4	4	3	4	4	4	3	
2	3	4	3	14	3	3	4	2	4	4	3	
2	4	4	4	17	3	4	3	5	4	4	4	
3	4	3	4	16	4	5	5	4	4	4	4	
4	4	3	5	20	4	5	3	4	4	4	3	
4	5	4	4	21	4	2	4	3	5	3	4	
4	4	4	4	19	3	5	4	4	5	4	3	
2	4	4	4	17	4	3	5	4	4	5	4	
2	4	4	4	17	4	5	4	4	4	4	4	
3	4	4	4	18	4	3	5	4	4	5	4	
4	4	3	3	18	4	5	3	4	4	4	3	
3	4	4	4	18	4	3	5	4	4	4	4	
4	4	3	4	18	3	5	4	4	5	4	3	
3	4	3	3	15	3	3	4	4	4	4	3	
3	2	4	4	15	2	4	4	4	4	4	4	
2	4	3	2	14	4	4	4	3	5	4	3	
3	2	3	2	12	4	5	4	3	5	4	3	
5	5	4	4	20	4	4	3	4	4	3	4	
3	2	4	2	13	4	5	4	3	5	4	3	
4	4	4	3	18	3	3	4	4	4	4	3	
4	4	4	4	19	4	5	5	4	4	4	4	
1	4	3	3	12	2	4	4	3	4	4	3	

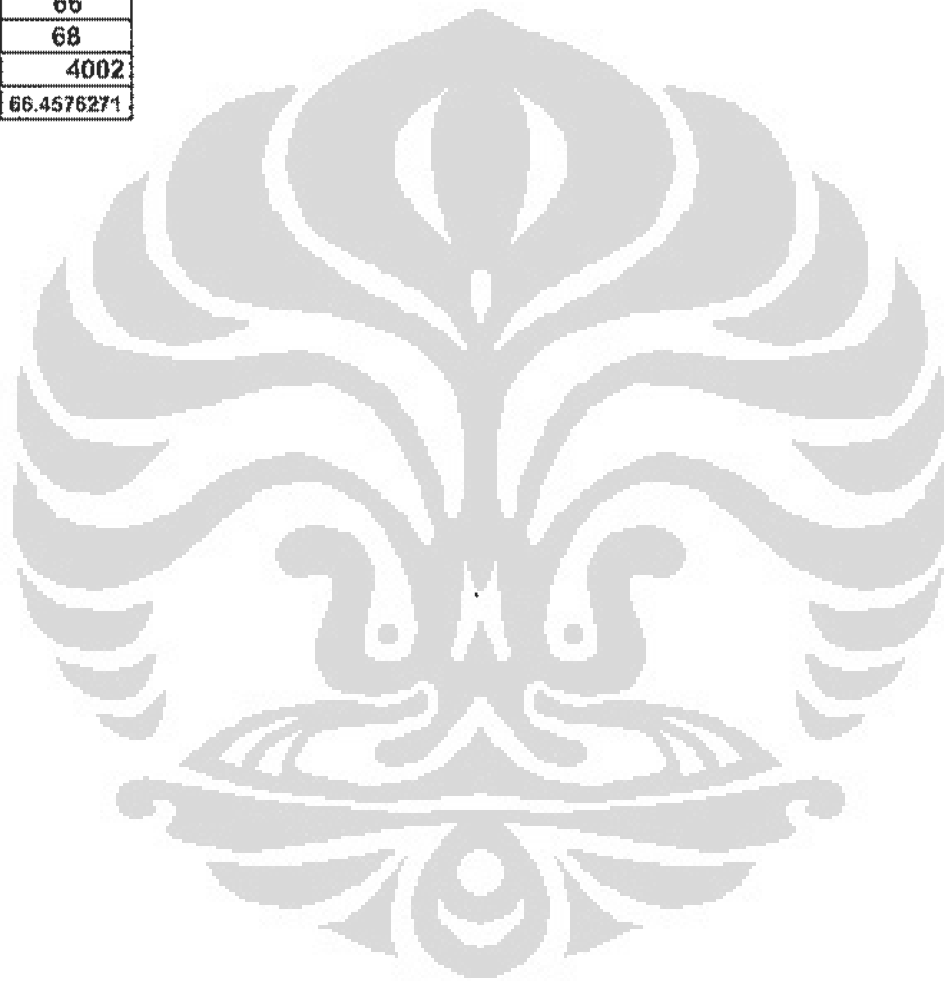
3	4	4	3	17	4	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	18	1	5	2	1	3	3	3
3	4	3	1	13	4	5	4	4	5	4	4
4	3	3	3	16	4	4	3	4	4	4	4
4	4	5	4	21	4	5	5	4	4	4	3
4	4	3	4	18	3	5	4	4	5	4	3
2	4	4	4	17	4	2	4	1	5	5	4
2	4	4	4	17	1	5	2	1	3	3	2
4	3	3	4	17	3	5	4	4	5	4	3
1	4	3	4	13	4	4	3	4	4	4	4
2	4	4	2	15	4	5	4	3	5	4	3
4	4	4	3	18	3	3	4	4	4	4	3
4	3	3	4	17	4	5	5	4	4	3	4
176	224	216	208	1012	204	242	229	187	245	233	199
2.9831	3.7966	3.6949	3.5254	16.78	3.4576	4.1017	3.8514	3.339	4.1525	3.9492	3.3729



	Total
Jml	
30	81
20	53
25	64
23	59
29	78
31	80
18	51
25	65
28	69
23	58
25	66
24	61
28	76
30	79
25	62
25	61
29	80
30	70
29	74
27	66
24	54
23	72
19	58
28	62
26	62
26	62
23	58
27	63
30	68
27	75
25	73
28	67
29	76
29	68
29	78
27	72
28	74
28	68
25	68
26	64
27	67
28	63
26	65
28	64
25	66
30	70
24	58



29	74
18	57
30	63
27	67
29	79
28	68
25	71
17	54
28	63
27	59
28	65
25	66
29	68
1579	4002
26.254	66.4576271

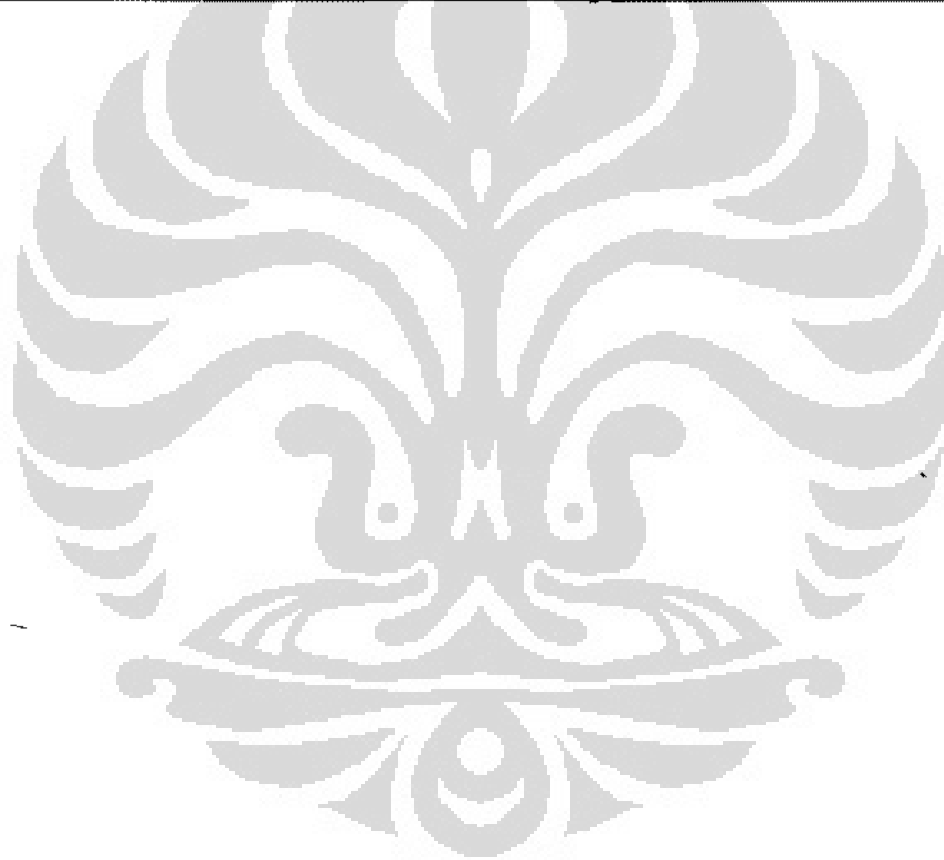


Lampiran 3b

Efektifitas berdasarkan Komponen

No	No.Resp.	Input (Y1)										Jmi
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4	30	
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	17	
3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	23	
4	4	2	2	2	4	3	4	3	3	3	23	
5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	29	
6	6	4	3	4	4	4	3	4	4	4	30	
7	7	2	2	2	3	2	2	2	2	2	17	
8	8	4	2	4	3	2	3	2	4	4	24	
9	9	4	2	4	4	2	2	2	3	3	23	
10	10	2	2	2	3	2	2	2	2	2	17	
11	11	2	3	2	4	3	3	3	3	3	23	
12	12	2	2	2	2	3	4	3	3	3	21	
13	13	3	4	3	4	4	3	4	3	3	28	
14	14	4	4	4	4	3	4	5	5	5	33	
15	15	2	2	2	3	2	2	4	2	2	19	
16	16	2	3	2	4	3	4	2	3	3	23	
17	17	3	4	4	4	4	4	4	4	3	30	
18	18	4	4	3	4	3	5	5	5	5	33	
19	19	4	2	4	4	2	2	3	5	5	26	
20	20	2	2	2	3	2	3	4	2	2	20	
21	21	4	2	4	3	2	3	2	4	4	24	
22	22	4	2	4	4	2	2	3	3	3	24	
23	23	2	2	2	3	2	2	4	2	2	19	
24	24	2	3	2	4	3	3	3	3	3	23	
25	25	3	3	2	4	3	3	3	3	3	24	
26	26	4	2	2	2	3	4	3	4	4	24	
27	27	2	2	2	3	2	2	2	2	2	17	
28	28	2	3	2	4	3	3	3	3	3	23	
29	29	2	2	2	2	3	4	3	3	3	21	
30	30	3	4	3	4	4	4	4	3	3	29	
31	31	4	4	4	4	3	5	5	5	5	34	
32	32	2	2	2	3	2	2	2	2	2	17	
33	33	2	3	3	4	3	3	3	3	3	24	
34	34	2	2	3	2	3	4	3	3	3	22	
35	35	4	2	4	4	2	2	2	3	3	23	
36	36	4	4	3	4	3	5	3	5	5	31	
37	37	4	2	4	4	2	2	3	3	3	24	
38	38	2	2	2	3	2	3	4	2	2	20	
39	39	2	3	2	4	3	3	3	3	3	23	
40	40	4	2	4	4	2	2	3	3	3	24	
41	41	2	2	2	3	4	2	2	2	2	19	
42	42	3	2	2	3	2	2	2	2	2	18	
43	43	3	3	2	4	3	3	3	3	3	24	
44	44	4	2	3	2	3	4	3	4	4	25	
45	45	3	4	3	4	4	4	4	2	2	28	
46	46	2	4	4	4	3	5	5	2	2	29	
47	47	4	4	4	4	3	5	4	4	4	32	

48	48	4	3	4	4	4	3	4	4	30
49	49	2	2	2	3	2	2	3	2	18
50	50	2	3	2	4	3	3	4	3	24
51	51	2	2	2	4	3	4	2	3	22
52	52	3	4	3	4	4	4	4	3	29
53	53	4	4	4	4	3	5	4	5	33
54	54	4	2	4	4	2	5	3	3	27
55	55	4	2	4	4	2	2	3	3	24
56	56	2	2	2	3	2	2	4	2	19
57	57	2	3	2	4	3	3	2	3	22
58	58	3	3	2	4	3	3	3	3	24
59	59	4	2	2	2	3	4	3	4	24
60	60	3	4	3	4	4	4	4	2	28
Jumlah		175	163	159	213	169	192	192	185	1458
Rerata		2.9167	2.7167	2.6167	3.55	2.8167	3.2	3.2	3.0833	24.3



Butir Pernyataan

Proses (Y2)											
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Jml	19
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38	4
3	4	2	3	3	2	4	2	2	2	27	2
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34	3
2	3	4	4	4	4	3	2	2	2	30	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	37	3
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38	3
2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	24	3
3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	31	2
2	3	2	4	4	4	4	3	3	3	32	4
3	4	2	3	3	2	4	2	2	2	27	2
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34	3
2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	32	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	36	4
4	3	5	4	4	3	4	3	4	2	36	3
4	4	3	3	3	4	4	4	2	2	33	2
3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	33	2
2	3	4	4	4	4	3	2	2	2	30	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	36	3
4	3	5	4	4	3	4	2	4	2	35	2
2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	31	2
3	4	2	3	3	2	3	2	2	2	26	3
3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	31	4
2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	31	2
3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	28	3
3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	30	3
2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	33	3
3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	25	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	33	3
2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	32	3
4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	34	2
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	33	3
2	3	4	4	4	4	3	2	4	3	33	2
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34	4
2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	32	2
2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	32	4
4	3	5	4	4	3	4	2	3	2	34	2
4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	34	4
3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	31	2
2	3	2	4	4	4	4	3	2	3	31	3
3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	28	3
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34	3
4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	36	2
4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	38	2
2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	24	3
3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	31	3
2	3	2	4	4	4	4	4	3	3	33	3
3	4	2	3	3	2	4	2	2	2	27	3

3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	33	3
2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	31	2
3	4	2	3	3	2	2	2	3	2	26	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	33	3
2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	33	2
4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	35	2
3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	31	3
2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	33	3
2	3	2	4	4	4	4	3	2	3	31	3
3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	28	3
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	34	2
3	4	3	3	4	3	2	4	4	3	33	3
2	3	4	4	4	4	3	3	3	2	32	3
174	215	191	212	225	199	203	174	170	152	1915	169
2.9	3.5833	3.1833	3.5333	3.75	3.3167	3.3833	2.9	2.8333	2.5333	31.917	2.8167

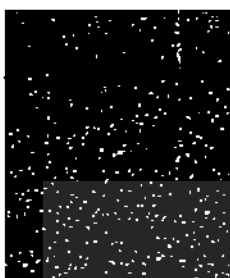


Output (Y3)											Total
20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	Jml	
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	42	110
2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	30	74
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	36	93
4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	31	84
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	39	105
4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	39	107
2	3	2	2	2	3	4	4	2	3	30	71
4	4	4	2	4	4	3	2	4	3	36	91
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	41	96
2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	30	74
3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	37	94
4	2	4	2	2	4	4	3	3	3	33	86
4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	39	103
3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	38	107
4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	36	88
4	2	4	2	3	3	4	4	2	3	33	89
4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	40	100
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	37	106
4	2	5	4	2	4	2	3	2	3	33	94
2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	30	81
3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	37	87
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	99
2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	30	80
3	3	5	4	5	4	3	3	3	4	40	91
4	2	4	4	3	3	2	3	3	3	34	88
4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	37	94
3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	36	78
3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	37	93
2	3	2	3	2	3	4	4	2	3	31	84
4	4	3	3	4	4	3	2	4	3	36	99
2	3	4	4	5	4	2	2	4	3	36	103
4	4	2	3	2	3	4	4	3	3	34	84
4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	39	97
2	2	4	4	2	4	2	2	3	4	31	85
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	41	96
4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	33	98
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43	101
2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	27	78
3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	37	91
4	2	4	4	2	3	2	3	4	3	34	86
2	3	5	4	5	4	2	2	4	4	38	91
4	4	3	3	2	3	4	4	3	2	34	88
2	2	3	3	2	2	2	2	4	3	27	89
3	3	2	4	3	4	3	3	4	4	36	85
4	2	2	3	2	3	2	3	4	3	31	90
4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	36	98
3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	36	95

3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	38	101
4	2	4	2	2	4	2	3	3	2	30	79
4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	39	89
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	39	94
4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	37	99
2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	25	93
3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	37	95
4	2	4	2	2	3	2	3	4	4	33	90
3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	35	85
2	3	2	2	2	3	4	4	2	3	30	80
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	80
3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	36	93
4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	31	91
196	171	206	186	174	205	189	199	201	204	2097	5470
3.2607	2.85	3.4333	3.1	2.9	3.4167	3.15	3.2667	3.35	3.4	34.95	91.166667



RIWAYAT HIDUP



Abdi Tonglo (NPM 0706190313). Titik ini adalah realitas yang tidak pernah menemuiku dalam angan dan mimpi masa kecilku. Terlahir pada tanggal 9 Oktober 1979 di Labasa, sebuah kampung kecil di Kabupaten Muna Sulawesi Tenggara, sebuah pelosok yang jauh dari hingar bingar dan sayup dari perbincangan. Menyelesaikan pendidikan di SD Negeri 5 Bau-Bau (1992), SMP Negeri Lawama (1995), dan SMA Negeri 2 Kendari (1998). Kemudian menyelesaikan pendidikan S-1 pada Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin (2003). Awal tahun 2008 mendapatkan kesempatan tugas belajar dari Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia untuk mengikuti Pendidikan S-2 di Universitas Indonesia pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional.

Selama tercatat sebagai mahasiswa S-1, penulis aktif dalam kegiatan lembaga kemahasiswaan intra dan ekstra kampus. Tercatat sebagai Ketua Lembaga Pers Mahasiswa Hukum (LPMH) Universitas Hasanuddin (2000-2001), Ketua Bidang Data dan Alumnis BEM Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin (2001-2002), Kader Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), Dewan Etik Pengurus Besar Kesatuan Pemuda, Pelajar, Mahasiswa Indonesia Muna (PB. KEPPMI - Muna) di Makassar (2003-2005), Ketua Departemen Hukum dan Advokasi Badan Kontak Organisasi Mahasiswa Sulawesi Tenggara (Bakopmist) periode 2003-2006.

Sejak tahun 2005 diangkat sebagai PNS pada Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia dan ditempatkan sebagai Staf Divisi Pemasyarakatan Kantor Wilayah Sulawesi Tenggara. Sebelumnya penulis juga pernah menjadi asisten dosen pada Fakultas Hukum Universitas Haluoleo dan Staf Legal Bank Muammalat Cabang Kendari.

Menikah pada tahun 2007 dengan Nurmila Sary dan saat ini, Alhamdulillah telah dikarunia seorang anak yang bernama Muhammad Zahid Albana Tivehulai (1 tahun). Penulis juga aktif pada organisasi kemasyarakatan seperti DPW Pemuda Pancasila Sulawesi Tenggara, Pendiri dan Ketua (2005-2007) Masyarakat Pemantau Peradilan Indonesia (MaPPI) Sulawesi Tenggara.