

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA DESA TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA (Studi di Kantor Desa Kalisat Kecamatan Kalisat Kabupaten Jember)

Zakia, Anastasia Murdyastuti, Selfi Budi Helpiastuti.
Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: dpu@unej.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala desa terhadap kinerja perangkat desa di Kantor Desa Kalisat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tipe asosiatif/hubungan. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 28 responden, yang nantinya akan dihitung dengan alat statistik Rank Kendall τ . Berdasarkan atas perhitungan korelasi antara variabel X dan variabel Y, diperoleh angka 4.052. Hasil perhitungan tersebut lebih besar daripada tabel perbandingan, yaitu 0,00003 ($\tau_{hitung} > \tau_{tabel}$ dimana $4.052 > 0,00003$), yang berarti bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional kepala Desa Kalisat terhadap kinerja perangkat di Kantor Desa Kalisat Kecamatan Kalisat Kabupaten Jember.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Perangkat*

Abstract

This study aims to know and analyze the influence of transformational leadership to the employee's performance in Kalisat village office. This study use quantitative method with associative type. This study also use primary and secondary data. The primary data were obtained by spreading questioner to 28 respondents, which will be counted by statistic instrument Rank Kendall τ . Based on correlation accounting between X and Y, obtained value 4.052. That extrapolation result were bigger than the comparison table, that is 0,00003 (arithmetic $\tau > table \tau$ where $4.052 > 0,00003$), which means that there is the influence between transformational leadership Kalisat chief of village to the employee's performance in Kalisat village office Kalisat subdistrict Jember Regency.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee's Performance.*

Pendahuluan

Menurut Gibson (1996:6), Organisasi adalah jaringan tata kerjasama kelompok orang-orang secara teratur dan kontinyu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan, dimana di dalamnya terdapat tata cara bekerjasama serta hubungan antara atasan dan bawahan. Organisasi tidak hanya sekedar wadah tetapi juga terdapat pembagian kewenangan, siapa mengatur apa dan kepada siapa harus bertanggung jawab. Sebagai wadah kerjasama kelompok orang-orang untuk mencapai tujuan bersama, organisasi tidak dapat lepas dari adanya perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks sehingga mensyaratkan setiap organisasi terutama organisasi publik untuk dapat bersikap lebih responsif dalam menangani setiap permasalahan agar tetap dapat mempertahankan kinerja organisasinya.

Kinerja menurut Tika (2008:96), merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan

di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, karena kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi (Gibson *et al*, 1996:13).

Pelaksanaan program kerja yang efektif dan efisien, menggambarkan pelayanan publik yang baik. Asropi (2007), juga menegaskan bahwa "Pelayanan publik yang baik ataupun tidak baik secara langsung ataupun tidak langsung akan mempengaruhi kualitas kesejahteraan masyarakat, oleh karenanya diharapkan bagi setiap organisasi publik untuk dapat meningkatkan kinerjanya". Menurut Mangkunegara (2005:15), peningkatan kinerja organisasi publik tersebut akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja pegawai adalah:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu;
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu;

- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi ini meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Masing-masing faktor tersebut tentunya memiliki pengaruh yang tidak sedikit dalam upaya peningkatan kinerja organisasi publik, namun dalam penelitian ini peneliti memilih salah satu faktor yang memiliki pengaruh cukup besar dan mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi yaitu dukungan organisasi khususnya faktor kepemimpinan. Pendapat peneliti tersebut, diperkuat oleh pendapat Marsono (2008) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan publik mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi sektor publik ... Oleh karena itu kepemimpinan sektor publik mempunyai keterkaitan yang sangat erat dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sehingga, pemimpin di sektor publik haruslah memiliki kemampuan untuk menciptakan suatu kerjasama di antara sistem yang ada dalam suatu pemerintahan”.

Berkaitan dengan pernyataan Marsono tersebut, Rivai (dalam Marsono, 2008), mengartikan peran kepemimpinan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang dengan kedudukan sebagai pemimpin. Peran kepemimpinan sektor publik dibagi ke dalam 3 (tiga) bagian, yaitu: (a) *Pathfinding*, yaitu peran untuk menentukan visi dan misi organisasi yang pasti; (b) *Aligning*, yaitu peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; serta (c) *Empowering*, yaitu peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengekspresikan bakat, kecerdikan dan kreativitas untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dipahami bahwa, kepemimpinan sektor publik yang dianggap mampu meningkatkan kinerja organisasinya adalah kepemimpinan sektor publik yang mampu berperan sebagai penentu visi dan misi organisasinya, optimis dan mampu mengarahkan struktur, sistem dan proses operasional untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut serta memotivasi para bawahannya untuk bersama-sama bekerja mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Karakteristik pemimpin di atas disebut sebagai kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins (1996:62), Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan, memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, membangun team work yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab dalam memimpin serta mampu mengendalikan organisasi.

Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai peran yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi publik. Pendapat tersebut diperkuat oleh teori yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994:3), *Transformational leaders motivate others to do more than they originally intended and often even more than they*

thought possible. They set more challenging expectations and typically achieve higher performances. (Pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih daripada apa yang seharusnya mereka lakukan dan bahkan lebih dari apa yang mereka anggap mungkin. Mereka menciptakan keinginan-keinginan yang menantang dan mereka mampu mencapai kinerja yang lebih tinggi).

Desa Kalisat merupakan salah satu desa penyangga pemerintah Kabupaten Jember dengan keberadaan berbagai sektor yang dapat menambah pendapatan per kapita pemerintah Kabupaten Jember. Alasan peneliti memilih Desa Kalisat sebagai subjek penelitian adalah didasarkan atas hasil observasi awal peneliti yang menemukan adanya tingkat kinerja perangkat Desa Kalisat yang tergolong tinggi. Selain dikarenakan oleh adanya kinerja perangkat Desa Kalisat yang tinggi, peneliti juga menemukan figur kepala Desa Kalisat yang memiliki karakteristik pemimpin transformasional dalam mengatur dan memimpin perangkat desanya. Hal tersebut didasarkan atas hasil observasi awal peneliti di lapangan yang diperkuat dengan hasil wawancara kepada perangkat desa selama masa penelitian, yang berpendapat bahwa kepala Desa Kalisat dikenal sebagai pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) organisasi, karena seorang pemimpin organisasi perlu memikirkan bagaimana melakukan perubahan baik secara internal maupun eksternal agar strategi dan kebijakan yang diambilnya sesuai dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Mempengaruhi Kinerja Perangkat Desa di Kantor Desa Kalisat?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala desa terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa Kalisat. Sedangkan manfaat penelitian ini adalah agar dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam hal pengambilan keputusan bagi pemerintahan desa Kalisat, khususnya yang terkait dengan upaya meningkatkan kinerja perangkat desa Kalisat ataupun dalam hal menentukan calon kepala desa yang akan memimpin pemerintahan desa Kalisat selanjutnya.

Metode Penelitian

Penelitian ini tergolong pada penelitian asosiatif/hubungan, karena peneliti menggunakan dua variabel yaitu variabel bebas (kepemimpinan transformasional kepala desa) dan variabel terikat (kinerja perangkat desa), yang bersifat kausal atau sebab-akibat dikarenakan terdapat variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi. Lokasi penelitian yang diambil dalam penelitian ini adalah Kantor Desa Kalisat Kecamatan Kalisat Kabupaten Jember. Penelitian ini menggunakan jenis populasi sasaran. Sehingga, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa Kalisat yang berjumlah 28 orang. Sedangkan, sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu seluruh perangkat desa Kalisat yang berjumlah 28

orang. Dalam penelitian ini, penulis akan membagi variabel menjadi dua. Operasional variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah.

- a. Operasional variabel pengaruh (X): kepemimpinan transformasional kepala desa Kalisat, yang terdiri dari empat indikator yaitu indikator pengaruh yang diidealkan (X1), motivasi Inspirasional (X2), rangsangan intelektual (X3) dan pertimbangan yang diindividualkan (X4).
- b. Operasional variabel terpengaruh (Y): kinerja perangkat desa Kalisat, yang terdiri dari dua indikator yaitu Kualitas Kerja (Y1) dan Kuantitas kerja (Y2).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan statistik nonparametrik dengan analisis koefisien korelasi t (dibaca: tau) Kendall untuk menghitung data ordinal. Data ordinal adalah data yang disusun berdasarkan atas jenjang dalam atribut tertentu atau data yang menunjukkan tingkatan-tingkatan. Rank kendall t (tau) adalah analisis statistik koefisien korelasi yang cocok sebagai ukuran korelasi dengan jenis data yang sama. Artinya, jika sekurang-kurangnya tercapai pengukuran ordinal terhadap variabel-variabel X dan Y, dan setiap subyek diberi ranking, maka t (tau) akan memberikan suatu ukuran korelasi antara kedua himpunan ranking tersebut (Sidney Siegel, (1997:264-265). Statistik ini, dilambangkan dengan tau (t). Rumus koefisien korelasi rank kendall t (tau) adalah sebagai berikut:

13	12	15	15	8	50
14	12	15	15	8	50
15	12	15	15	8	50
16	14	15	15	9	53
17	12	15	15	8	50
18	12	15	15	8	50
19	12	15	15	9	51
20	14	16	18	9	57
21	14	16	18	9	57
22	12	16	16	9	53
23	12	16	16	8	52
24	13	17	17	9	56
25	14	19	16	9	58
26	12	15	15	9	51
27	14	19	16	9	58
28	14	19	14	9	56

Sumber: Data Primer 2012.

Hasil Penelitian

Terdapat dua variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X) dan kinerja sebagai variabel terikat (Y). Berikut merupakan hasil penghitungan kuesioner terhadap variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja.

Tabel 1. Total skor jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional.

No. Responden	Indikator				Total Skor
	X1	X2	X3	X4	
1	12	20	16	8	56
2	12	17	17	8	54
3	14	19	16	9	58
4	14	19	18	9	60
5	14	15	18	9	56
6	14	19	16	9	58
7	12	15	15	9	51
8	9	16	13	7	45
9	12	15	15	9	51
10	13	17	17	9	56
11	14	19	14	9	56
12	12	15	15	9	51

Tabel 2. Total skor jawaban responden terhadap variabel kinerja.

No. Responden	Indikator		Total Skor
	Y1	Y2	
1	20	16	36
2	23	15	38
3	20	19	39
4	23	15	38
5	19	15	34
6	20	18	38
7	20	15	35
8	18	14	32
9	20	15	35
10	19	17	36
11	21	15	36
12	20	15	35
13	20	15	35
14	20	15	35
15	20	15	35
16	20	15	35
17	20	15	35
18	20	15	35

19	20	15	35
20	23	18	41
21	23	18	41
22	18	16	34
23	20	16	36
24	19	17	36
25	20	18	38
26	20	15	35
27	20	18	38
28	21	15	36

Sumber: Data primer 2012.

16	53	5
17	50	2
18	50	2
19	51	3
20	57	8
21	57	8
22	53	5
23	52	4
24	56	7
25	58	9
26	51	3
27	58	9
28	56	7

Sumber: Data primer 2012 (diolah).

Pembahasan

Setelah memperoleh hasil pengukuran variabel, langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif Rank Kendall t. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk menghitung Rank Kendall t adalah sebagai berikut:

1. memberi ranking pada variabel pertama (X);
2. variabel kedua (Y) menyesuaikan ranking dari variabel pertama (X);
3. menghitung variabel kedua (Y);
4. menentukan nilai S;
5. menentukan nilai t;
6. membandingkan t hitung dengan t tabel.

Langkah 2. Penyesuaian ranking

No. Responden	Total Skor (Y)	Ranking
1	36	4
2	38	5
3	39	6
4	38	5
5	34	2
6	38	5
7	35	3
8	32	1
9	35	3
10	36	4
11	36	4
12	35	3
13	35	3
14	35	3
15	35	3
16	35	3
17	35	3
18	35	3
19	35	7
20	41	7
21	41	2
22	34	4
23		

Langkah 1. Pemberian ranking variabel pertama (X)

No. Responden	Total Skor	Ranking
1	56	7
2	54	6
3	58	9
4	60	10
5	56	7
6	58	9
7	51	3
8	45	1
9	51	3
10	56	7
11	56	7
12	51	3
13	50	2
14	50	2
15	50	2

24	36	4
25	36	5
26	38	3
27	35	5
28	38	4
	36	

Sumber: Data primer 2012 (diolah).

--	--	--

Sumber: Data primer 2012 (diolah).

Langkah 4. Penentuan nilai S

Menentukan nilai S adalah dengan menjumlahkan nilai-nilai yang telah didapat dari penghitungan rangking variabel Y sebelumnya.

$$S = 27 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 12 + 5 + 11 + 13 - 3 + 6 + 11 + 7 + 7 + 7 + 7 - 5 - 5 - 4$$

$$S = 204.$$

Langkah 5. Penentuan nilai t

Untuk menentukan nilai t, maka digunakan rumus sebagai berikut.

$$T = \frac{S}{\frac{1}{2} N \cdot (N - 1)} = \frac{S}{\frac{1}{2} 28 \cdot (28 - 1)} = \frac{204}{14 \cdot 27} = \frac{204}{378}$$

$$T = 0,539$$

Namun, karena sampel dalam penelitian ini berjumlah lebih dari 10 orang, maka T dapat dianggap berdistribusi normal dengan

$$\text{mean} = \mu = 0$$

$$\text{dan deviasi standar} = \sigma T = \frac{\sqrt{2(2N + 5)}}{9N(N - 1)}$$

sehingga, rumus yang digunakan agar T dapat dianggap berdistribusi normal adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{T - \mu}{\sigma T} = \frac{T}{\frac{\sqrt{2(2N + 5)}}{9N(N - 1)}}$$

$$\text{jadi, mean} = \mu = 0$$

$$\sigma T = \frac{\sqrt{2(2N + 5)}}{9N(N - 1)} = \frac{\sqrt{2(2 \cdot 28 + 5)}}{9 \cdot 28 \cdot (28 - 1)} = \frac{\sqrt{2 \cdot 61}}{252 \cdot 27} = \frac{\sqrt{122}}{6804}$$

$$\sigma T = 0,133$$

sehingga, nilai Z adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{T - \mu}{\sigma T} = \frac{T}{\frac{\sqrt{2(2N + 5)}}{9N(N - 1)}} = \frac{0,539 - 0}{0,133}$$

Langkah 6. Perbandingan T hitung dan T tabel

Untuk kasus analisis dengan sampel <10 maka yang digunakan sebagai perbandingan adalah tabel Q, namun untuk kasus analisis dengan sampel >10 maka yang digunakan sebagai perbandingan adalah tabel A. Berdasarkan hasil hitung yang telah didapat di atas yaitu 4.052, dan dibandingkan dengan tabel kemungkinan yang berkaitan dengan harga-harga seekstrim harga-harga z observasi dalam distribusi normal atau tabel A, maka nilai yang terdapat pada tabel untuk T hitung = 4.052, menunjukkan angka 0.00003. Hal ini dapat diartikan bahwa T hitung lebih besar daripada T tabel atau 4.052 > 0,00003, sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini menolak hipotesis nol (H₀) dan menerima hipotesis kerja (H_a) yang artinya bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional (kepala desa) dengan kinerja pegawai di

Langkah 3. Penghitungan variabel kedua (Y)

No. Responden	Penghitungan Jumlah Ranking	Jumlah
8	+ 27 -	27
13	0	12
14	+ 14 - 2	12
15	+ 14 - 2	12
17	+ 14 - 2	12
18	+ 14 - 2	12
7	+ 14 - 2	12
9	+ 14 - 2	12
12	+ 14 - 2	12
19	+ 14 - 2	12
26	+ 14 - 2	12
23	+ 14 - 2	5
16	+ 8 - 3	11
22	+ 13 - 2	13
2	+ 13 - 0	-3
1	+ 3 - 6	6
5	+ 7 - 1	11
10	+ 11 - 0	7
11	+ 7 - 0	7
24	+ 7 - 0	7
28	+ 7 - 0	7
20	+ 7 - 0	-5
21	+ 0 - 5	-5
3	+ 0 - 5	-4
6	+ 0 - 4	0
25	+ 0 - 0	0
27	+ 0 - 0	0
4	+ 0 - 0	0

Kantor Desa Kalisat.

Daftar Pustaka**Kesimpulan dan Saran**

Hasil perhitungan korelasi antara variabel X dan variabel Y diperoleh angka 4.052. Hasil perhitungan tersebut lebih besar dari tabel yaitu 0,00003 ($t_{hitung} > t_{tabel}$, dimana $4.052 > 0,00003$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional (Variabel X) terhadap kinerja pegawai (Variabel Y). Hal tersebut berarti bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional Kepala Desa Kalisat terhadap kinerja perangkat di Kantor Desa Kalisat Kecamatan Kalisat Kabupaten Jember.

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti menyarankan agar Kepala Desa Kalisat lebih peduli akan kepentingan perangkat desanya dengan meningkatkan intensitas pemberian pelatihan-pelatihan yang berguna untuk menggali potensi perangkat desa agar seluruh perangkat desa mampu menghadapi pekerjaan dengan prosedur kerja yang cukup rumit, mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan serta mampu memberikan pelayanan administrasi secara cepat, tepat dan transparan. Sehingga, diharapkan perangkat desa dapat menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya masing-masing secara lebih efektif dan efisien, sehingga kinerja perangkat desa yang tinggi dapat tercapai secara menyeluruh.

Ucapan Terima Kasih

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Aba Idrus BSA dan Uma Musriyati yang telah membesarkan, mendidik serta senantiasa mencurahkan kasih sayangnya dengan ketulusan yang tiada pernah kering akan doa, nasehat dan motivasi. Segala ucapan terimakasih tidak akan pernah cukup menggambarkan penghargaan ini.
2. Adikku Zaenab, yang telah memberikan perhatian dan kasih sayang.
3. Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si dan Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikiran serta perhatiannya dengan sabar guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya penulisan skripsi ini.
4. Bapak Edde selaku Kepala Desa Kalisat dan para perangkat yang senantiasa membantu peneliti dalam proses penelitian di lapangan dan turut mendukung dalam kelancaran penelitian ini.
5. Keluarga besar Administrasi Negara (AN) baik Reguler maupun Non-Reguler khususnya Rindy, Popoo, Mizzy dan Amelia yang senantiasa membuatku tersenyum, bahagia, semangat dan termotivasi.
6. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang kubanggakan.

[1] Badan Penerbit Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Edisi Ketiga. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.

[2] Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. United States Of America: Sage Publications Inc.

[3] Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II*. Jakarta: Prenhallindo.

[4] Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

[5] Tika, M. P. 2008. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

[6] Yukl, G. A. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

[7] Asropi. 2007. *Manajemen Strategik, Instrumen Peningkatan Kinerja Lembaga Pelayanan Publik Di Daerah*. *Jurnal Manajemen Pembangunan*, 2 (58): 40-46.

[8] Marsono. 2006. *Manajemen Kinerja Sektor Publik: Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia*. *Jurnal Manajemen Pembangunan*, 2 (54): 15-26.

[9] Marsono. 2008. *Implementasi Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Spip): Sebuah Penekanan Kembali Peran Kepemimpinan Organisasi Publik Dalam Rangka Meningkatkan Efektifitas Dan Efisiensi Pelaksanaan Pemerintahan Dan Pembangunan*. *Jurnal Manajemen Pembangunan*, 3 (63): 12-17.