

MODEL PENINGKATAN EFEKTIVITAS KINERJA PNPM MANDIRI PERKOTAAN UNTUK MENGENTASKAN KEMISKINAN

Oleh :

Drs. Marno Nugroho, MM & Edy Suprianto, SE, Msi, Akt.

Abstract

Penelitian ini menguji seberapa besar pengaruhnya pemberdayaan sumber daya strategic, Teknologi Informasi dan implementasi *Good Governnace* sebagai nilai tambah dalam meningkatkan efektivitas kinerja Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri (PNPM Mandiri) Perkotaan di Kabupaten Demak dalam mengentaskan kemiskinan. Dalam implementasinya, PNPM Mandiri tidak terhindar dari beberapa masalah yang timbul baik dari faktor internal maupun eksternal PNPM Mandiri itu sendiri. Untuk mengatasi masalah tersebut perlu adanya suatu sistem tata kelola yang baik dan dukungan teknologi yang mapan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNPM Mandiri perkotaan yang ada di Kabupaten Demak. Pemihan sampel menggunakan Dalam penelitian ini sampel diambil dengan menggunakan *random sampling* dengan sistem undian dengan maksud agar setiap PNPM Madiri mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian. Untuk menguji hipotesis digunakan Metode Path analysis (SEM) untuk mengetahui pengaruh antar variabel

Berdasarkan hasil penelitian dengan menguji hipotesa diperoleh bahwa hanya variabel meaning, competence, dan good governance yang mempengaruhi secara signifikan pada tingkat signifikansi 5% terhadap kinerja PNPM Mandiri, sedangkan variabel self determination, locus of control, impact dan teknologi informasi tidak berpengaruh. Hal ini menunjukkan bahwa penting bagi PNPM Mandiri di Kabupaten Demak untuk meningkatkan kompetensi, meaning dan good governnace untuk menciptakan kinerja yang lebih baik. Pemakaian teknologi informasi seperti internet, komputer canggih dirasakan masih belum mendukung kinerja PNPM Mandiri dan justru dapat menurunkan kinerjanya karena penggunaan yang tidak semestinya. Penting bagi PNPM Mandiri untuk lebih memprioritaskan pendanaan masih pada kebutuhan fisik di desa-desa yang tertinggal.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Teknologi informasi, Good Governance, PNPM Mandiri

Latar Belakang

Permasalahan setiap Negara di dunia ini yang paling besar adalah masalah kemiskinan. Permasalahan ini yang sekarang sedang dialami oleh Negara Indonesia. Permasalahan kemiskinan yang cukup kompleks membutuhkan intervensi semua pihak secara bersama dan terkoordinasi. Namun penanganannya selama ini cenderung parsial dan tidak berkelanjutan. Peran dunia usaha dan masyarakat pada umumnya juga belum optimal. Kerelawanan sosial dalam kehidupan masyarakat yang dapat menjadi sumber penting pemberdayaan dan pemecahan akar permasalahan kemiskinan juga mulai luntur. Untuk itu diperlukan perubahan yang bersifat sistemik dan menyeluruh dalam upaya penanggulangan kemiskinan

Dalam praktiknya, PNPM Mandiri banyak mengalami kesulitan baik dalam hal kualitas sumber daya itu sendiri, teknologi informasi yang digunakan serta sistem tata kelola PNPM yang kurang efektif. Seringkali terjadi beberapa perilaku yang menyimpang dari prosedur seperti penggelapan dana, ketidakpahaman mengenai pelaporan pertanggungjawaban kepada publik, pemberian bunga pinjaman yang melebihi bunga bank, karyawan yang tidak digaji, kesenjangan antar karyawan PNPM Mandiri dan masalah lain yang dapat menghambat kinerja PNPM Mandiri.

Suatu sistem tata kelola yang baik (*good governance*) akan terbentuk jika tata kelola itu dijalankan oleh sumber daya manusia yang handal dan dipercaya (strategic). Selain itu SDM tersebut juga harus dibekali dengan suatu keahlian di bidang teknologi sehingga dalam pengambilan keputusan agar lebih cepat, akurat dan relevan. Maka dari itu diperlukan suatu teknologi informasi yang tepat guna dalam pengambilan keputusan. Selama ini permasalahan di PNPM adalah kurangnya sumberdaya manusia yang handal dan terpercaya serta mumpuni di bidang teknologi informasi. Justru permasalahan ini yang menimbulkan kurangnya informasi dan strategi untuk meningkatkan kinerja PNPM itu sendiri.

Paradigma pengelolaan SDM berubah seiring tuntutan perubahan lingkungan perasingan maupun tuntutan karyawan. *Competency based, Strategic Human Resources* merupakan contoh paradigma pengelolaan Sumber Daya Manusia (Diah, 2000). SDM dipandang sebagai asset yang unik, kompetitif dan sangat diharapkan bagi kelangsungan hidup organisasi. Perusahaan yang *sustainable* adalah perusahaan yang memiliki SDM yang handal, potensial dan memberikan banyak karya terhadap perubahan yang signifikan. Alternatif terbaik untuk mengatasi ketidakefektifan kinerja PNPM Mandiri yaitu dengan mengoptimalkan sumber daya manusia strategik. Dengan demikian peneliti tertarik untuk mengvaluasi pemberdayaan sumber daya manusia strategik untuk meningkatkan efektivitas kinerja PNPM Mandiri dalam mengentaskan kemiskinan

Pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk menciptakan/meningkatkan kapasitas masyarakat, baik secara individu maupun berkelompok, dalam memecahkan berbagai persoalan terkait upaya peningkatan kualitas hidup, kemandirian dan kesejahteraan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat memerlukan keterlibatan yang besar dari perangkat pemerintah daerah serta berbagai pihak untuk memberikan kesempatan dan menjamin keberlanjutan berbagai hasil yang ingin dicapai (pengentasan kemiskinan).

Dengan pengintegrasian berbagai program pemberdayaan masyarakat ke dalam kerangka kebijakan PNPM Mandiri, cakupan pembangunan diharapkan dapat diperluas hingga ke daerah-daerah terpencil dan terisolir. Efektivitas dan efisiensi dari kegiatan yang selama ini sering berduplikasi antar proyek diharapkan juga dapat diwujudkan. Mengingat proses pemberdayaan pada umumnya membutuhkan waktu jangka panjang, maka PNPM Mandiri sangat penting bagi peneliti untuk melaksanakan sekurang-kurangnya hingga tiga tahun. Hal ini sejalan dengan target waktu pencapaian tujuan pembangunan yang berdasar pada indikator-indikator keberhasilan yang terukur akan membantu Indonesia mewujudkan pencapaian target-target pemerintah.

Paradigma *good governance* terbagi menjadi dua, yaitu paradigma *shareholding* dan paradigma *stekeholding* (Letza dan sun, 2002). *Good governance* menurut paradigma *shareholding* mempunyai ciri "*individual liberty*" yang tujuannya

untuk memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Namun *good governance* menurut paradigma *stakeholding*, mempunyai ciri "*justice for all*" yang tujuannya untuk mengakomodasi kepentingan seluruh *stakeholders* dalam perusahaan, selain pemegang saham juga karyawan, konsumen, pemerintah dan masyarakat

Dalam penelitian ini lebih mengarah pada paradigma *stakeholding*, dimana keberadaan PNPM Mandiri merupakan salah satu sarana bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan. Tujuan didirikannya PNPM Mandiri Perkotaan adalah untuk kesejahteraan *stakeholder* di antaranya karyawan BKM, masyarakat setempat, dan juga pemerintah sebagai penyandang dana. Agar tercapainya tujuan tersebut, maka penting sekali bagi pemerintah untuk mewajibkan bagi setiap BKM untuk menerapkan *good governnace* (keadilan, transparansi, akuntabilitas dan *responsibility*) dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan kerjasama diantara berbagai pihak

Studi ini berusaha mengkaji lebih jauh tentang berbagai penyiapan dalam aspek kelembagaan, hukum, sosial budaya, organisasi dan sumber daya manusia dalam rangka pendirian Perusda.

Permasalahan

Berdasarkan kondisi fenomena perkembangan PNPM Mandiri yang ada di kabupaten demak ada beberapa permasalahan yang dihadapi oleh pasar tradisional yang dapat diidentifikasi antara lain:

1. Sistem penggajian yang kurang jelas di dalam manajemen, sehingga menimbulkan kecurigaan di antara masing-masing karyawan
2. Penggunaan dana yang tanpa didukung bukti yang kuat dalam pertanggungjawaban kegiatan.
3. Sistem manajemen yang kurang terorganisir secara rapih dan benar, sehingga seringkali terjadi *dual-job* atau pekerjaan ganda untuk satu karyawan.
4. Sitem pembukuan yang tidak benar dan tidak jelas, sehingga tidak mampu mempertanggungjawabkan keuangan PNPM Mandiri.
5. Tidak adanya bonus dan hukuman yang tegas bagi karyawan yang berprestasi dan karyawan yang kurang berprestasi.
6. Karyawan PNPM Mandiri kebanyakan/maksimal lulusan SMA/SMEA, dimana dipandang pengetahuan mengenai akuntansi dan menejemen kurang.
7. Jarang sekali diadakan pelatihan baik akuntansi maupun manajemen yang dapat meningkatkan kemampuan teknis maupun psikis karyawan PNPM Mandiri
8. Pengetahuan atau ketrampilan komputer yang minim sekali, sehingga menyebabkan fasilitas komputer yang sudah dibeli tidak dapat dimaksimalkan.

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang terjadi di PNPM Mandiri ini dapat di tarik kesimpulan mengenai pokok permasalahan yang penting dan perlu diprioritaskan adalah mengenai bagaimana PNPM Mandiri mengelola atau mengatur organisasi PNPM Mandiri seprofesional mungkin dan bagaimana mempertanggungjawabkan penggunaan dana secara transparan dan akuntability bagi masyarakat.

Telaah Pustaka

Pengertian dan Tujuan PNPM Mandiri

PNPM Mandiri adalah program nasional penanggulangan kemiskinan terutama yang berbasis pemberdayaan masyarakat. Pengertian yang terkandung mengenai PNPM Mandiri adalah :

- PNPM Mandiri adalah program nasional dalam wujud kerangka kebijakan sebagai dasar dan acuan pelaksanaan program-program penanggulangan kemiskinan berbasis pemberdayaan masyarakat. PNPM Mandiri dilaksanakan melalui harmonisasi dan pengembangan sistem serta mekanisme dan prosedur program, penyediaan pendampingan dan pendanaan stimulan untuk mendorong prakarsa dan inovasi masyarakat dalam upaya penanggulangan kemiskinan yang berkelanjutan.
- Pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk menciptakan/meningkatkan kapasitas masyarakat, baik secara individu maupun berkelompok, dalam memecahkan berbagai persoalan terkait upaya peningkatan kualitas hidup, kemandirian dan kesejahteraannya. Pemberdayaan masyarakat memerlukan keterlibatan yang besar dari perangkat pemerintah daerah serta berbagai pihak untuk memberikan kesempatan dan menjamin keberlanjutan berbagai hasil yang dicapai.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan Program PNPM Mandiri ini adalah :

1. Tujuan Umum
 - Meningkatnya kesejahteraan dan kesempatan kerja masyarakat miskin secara mandiri.
2. Tujuan Khusus
 - Meningkatnya partisipasi seluruh masyarakat, termasuk masyarakat miskin, kelompok perempuan, komunitas adat terpencil dan kelompok masyarakat lainnya yang rentan dan sering terpinggirkan ke dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan pembangunan.
 - Meningkatnya kapasitas kelembagaan masyarakat yang mengakar, representatif dan akuntabel.
 - Meningkatnya kapasitas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terutama masyarakat miskin melalui kebijakan, program dan penganggaran yang berpihak pada masyarakat miskin (*pro-poor*)
 - Meningkatnya sinergi masyarakat, pemerintah daerah, swasta, asosiasi, perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, organisasi masyarakat dan kelompok perduli lainnya untuk mengefektifkan upaya-upaya penanggulangan kemiskinan.
 - Meningkatnya keberadaan dan kemandirian masyarakat serta kapasitas pemerintah daerah dan kelompok perduli setempat dalam menanggulangi kemiskinan di wilayahnya.
 - Meningkatnya modal sosial masyarakat yang berkembang sesuai dengan potensi sosial dan budaya serta untuk melestarikan kearifan lokal
 - Meningkatnya inovasi dan pemanfaatan teknologi tepat guna, informasi dan komunikasi dalam pemberdayaan masyarakat

Permasalahan kemiskinan yang cukup kompleks membutuhkan intervensi semua pihak secara bersama dan terkoordinasi. Namun penanganannya selama ini cenderung parsial dan tidak berkelanjutan. Untuk meningkatkan efektivitas penanggulangan kemiskinan dan penciptaan lapangan kerja, pemerintah meluncurkan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri mulai tahun 2007. Melalui PNPM Mandiri dirumuskan kembali mekanisme upaya penanggulangan kemiskinan yang melibatkan unsur masyarakat, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pemantauan dan evaluasi. Melalui proses pembangunan partisipatif, kesadaran kritis dan kemandirian masyarakat, terutama masyarakat miskin, dapat ditumbuhkembangkan sehingga mereka bukan sebagai obyek melainkan sebagai subyek upaya penanggulangan kemiskinan..

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Pada awal tahun 1980-an para praktisi di Perusahaan Amerika memandang pentingnya disiplin ilmu tentang persiapan terhadap persaingan. Adalah Michael E. Porter (1985) dalam bukunya *Competitive Advantage* telah mematahkan paradigma *Comparative Advantage* yang telah dikembangkan kaum klasik (Smith, Ricardo, et.al).

Keunggulan bersaing akan diperoleh bila kita membangun value didalam organisasi kita. Value yang dimaksud adalah kesadaran akan pentingnya memenangi persaingan dengan menyediakan barang dan jasa yang lebih baik dari pesaing ataupun organisasi lain. Dalam konteks PNPM Mandiri adalah bagaimana PNPM mandiri tersebut membangun value dengan mengedepankan program yang diminati masyarakat. Bila program telah menyangkut value maka partisipasi masyarakat adalah keniscayaan sehingga program akan sustainable ditengah hingar-bingar program lain yang dikembangkan instansi lain.

Program yang diminati masyarakat tentu banyak namun bagaimana setiap program tersebut memberikan nilai tambah bagi kesejahteraan masyarakat dan bersifat kesadaran dan keswadayaan menjadi penting dalam menyusun road map program kerja.

Program yang baik seharusnya ditopang dengan Sumber Daya Manusia yang baik pula. Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan tidaklah banyak, namun SDM tersebut berpengaruh signifikan terhadap perkembangan organisasi. Masyarakat Desa sangat bergantung terhadap figur namun seiring perkembangannya hal tersebut tidak berlaku karena kesadaran masyarakat serta pergeseran value bahwa ketergantungan masyarakat tidaklah pada figur namun pada program kerja atau dalam istilah politik adalah platform atau pun dalam istilah lain roadmap.

Proses Manajemen sumber daya Strategik dimulai dari penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan (rekrutmen) selanjutnya dilakukan penempatan. Pemilihan SDM strategik berbeda secara prinsip dengan manajemen SDM konvensional perbedaannya pada penentuan visi bagi SDM terpilih, SDM terpilih merupakan bagian penting dari organisasi sementara SDM yang direkrut melewati proses konvensional hanya sebagai obyek dari tujuan organisasi.

Repositioning SDM Strategik

Seiring perkembangan disiplin ilmu manajemen strategik maka diikuti pula dengan repositioning SDM strategik. SDM sebelum ini dipandang sebelah mata kini menempatkan dirinya sejajar dengan peran lain di perusahaan (organisasi).

Sumber Daya Manusia strategik memiliki pengertian bahwa SDM tersebut handal, kompeten dan tidak tergantikan (Broom,1993). Ketergantungan Organisasi terhadap SDM strategik tersebut adalah besar, sehingga ada kalanya organisasi “membajak” SDM milik organisasi lain karena SDM tersebut bernilai.

SDM strategik dimaksudkan bahwa SDM menentukan keberhasilan organisasi dalam hal interaksi dengan lingkungannya. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan internal : Stok holder (pemegang saham), Manajemen, Karyawan serta Lingkungan eksternal adalah : Pemerintah, Pesaing, Pemasok serta Masyarakat sekitar. Keberadaan SDM strategik bisa mewarnai organisasi, SDM strategik ditempatkan sebagai pimpinan serta motivator organisasi.

Repositioning SDM strategik memiliki konsekwensi bahwa SDM tersebut diberdayakan dalam setiap pengambilan keputusan organisasi. SDM strategik mampu melakukan assesment terhadap kebutuhan organisasi dan bagaimana mereka mencoba memenuhinya. PNPM Mandiri memberi inspirasi bagaimana program tersebut dihasilkan dan bagaimana program dilaksanakan. Keberadaan SDM Strategik dalam hal ini kader desa hingga kader tingkat kecamatan adalah keniscayaan bagaimana mereka mewarnai Progam ini.

Manajer SDM sebagai partner pemilik memiliki tanggung jawab bagaimana memberdayakan orang/karyawan untuk meniti karir sebagaimana SDM yang mereka harapkan. Seiring perkembangannya maka Protean karir sekarang menjadi pertimbangan manajemen memberdayakan sumber daya manusia yang dimilikinya (Marno, 2005).

Menilik sistem rekrutmen pada BAPERMAS bahwa karyawan di Bapermas merupakan karyawan kontrak yang tiap tahun diperbaharui kontraknya maka sistem ini selaras dengan konsep manajemen karir. Memang Bapermas tidak bisa memaksa seseorang untuk terus berkarir disini, namun dalam prakteknya SDM yang direkrut berharap banyak untuk diangkat menjadi pegawai tetap bahkan PNS.

Bila sistem pengembangan karir dan keberpihakan kepada program masyarakat telah teruji maka tidak ada salahnya rekrutmen PNS merujuk pada prestasi yang diberikan pada masing-masing kader.

Good Governance

Dalam teori keagenan (*agency theory*) dijelaskan bahwa secara ideal, agen dapat dipercaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memaksimalkan kemakmuran. Namun kenyataannya, karena adanya informasi asimetri dimana agen mempunyai informasi yang lebih banyak dibanding pemilik, maka agen akan menggunakan kekuatan yang mereka miliki untuk mengutamakan kepentingan mereka dibanding kepentingan pemilik (Jensen,1986).

Dalam perjalanan waktu, masalah keagenan semakin kompleks, dimana masalah keagenan tidak hanya terjadi antara manajer dengan pemilik, tetapi juga antara pemegang saham dengan kreditur. Antara pemegang saham dengan *stakeholders* seperti : pemasok, karyawan dan *stakeholders* yang lain (Shleifer dan Vishny, 1997; Zhuang, *et.al* 2000; Ariyoto, 2000). Adanya konflik keagenan yang

semakin kompleks ini kemudian diperlukan *good corporate governance*, agar kepentingan berbagai pihak yang terlibat dengan lembaga tidak dirugikan.

Menurut Solomon and Solomon (2004) terdapat dua sudut pandang *corporate governance*, yaitu *corporate governance* dalam sudut pandang sempit dan luas. *Corporate governance* berdasarkan sudut pandang sempit adalah sebagai hubungan antara perusahaan (pengelola) dengan pemegang saham (pemilik). *Corporate governance* menurut sudut pandang luas adalah hubungan antara perusahaan (satu unit ekonomi) dengan pemegang saham, juga antara pengelola dengan *stakeholders* lain, seperti : Karyawan, pelanggan, pemasok dan sebagainya. Berdasarkan uraian ini, Solomon and Solomon (2004) mendefinisi *corporate governance* sebagai suatu *check and balance*, baik internal maupun eksternal yang menjamin, bahwa perusahaan menjalankan akuntabilitas kepada seluruh *stakeholder* dan tanggung jawab secara sosial terhadap semua aktifitas perusahaan.

E-Governance

E-governance melebihi ruang lingkup e-government. Jika e-government didefinisikan sebagai penyampaian layanan pemerintah dan informasi kepada publik menggunakan sarana elektronik, e-governance memungkinkan partisipasi langsung dari konstituen di dalam aktivitas pemerintahan. Blake Haris menyimpulkan e-governance sebagai berikut : “*E-governance is not just about government web site and e-mail. It is not just about service delivery over the Internet. It is not just about digital access to government information or electronic payments. It will change how citizens relate to governments as much as it changes how citizens relate to each other. It will bring forth new concepts of citizenship, both in terms of needs and responsibilities*”.

E-governance memungkinkan warga negara berkomunikasi antar-mereka maupun dengan pemerintah, dan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, mengekspresikan kebutuhan nyata mereka tentang kesejahteraan dengan menggunakan e-government sebagai sarannya (*means*).

Berkenaan dengan hubungan antara e-governance dan pemanfaatan Teknologi Informasi, ada dua pertanyaan mendasar yang perlu mendapat jawaban tuntas. Pertama, bagaimana menetapkan kriteria *good governance* untuk pemanfaatan TI itu sendiri, dan kedua, bagaimana menempatkan posisi TI dalam upaya pencapaian *good governance* dari suatu organisasi, yang ditandai dengan adanya transparansi, akuntabilitas, adil (*fair*), efektif, dan dapat mengakomodasi partisipasi seluruh warga masyarakat.

Sejatinya, antara TI dan *good governance* saling mendukung. TI yang dikelola dengan baik – yang secara fisik dapat diakses, dengan biaya terjangkau, dan tanggap terhadap kebutuhan manusia – pada gilirannya akan mempercepat pembangunan nasional menjadi lebih demokratis, berkelanjutan (*sustainable*), dan memfasilitasi tercapainya masyarakat yang lebih sejahtera. Beberapa negara maju dan negara sedang membangun memberi contoh bagaimana upaya *good governance* selalu memasukkan unsur kebijakan di bidang hukum, dan keuangan yang mendorong kelompok wirausaha untuk melakukan inovasi dan penemuan baru yang mengarah pada terbentuknya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempercepat layanan publik di bidang pendirian perusahaan, dan memudahkannya usaha kecil menengah

memperoleh kredit permodalan, adalah lingkungan yang mampu mendorong kalangan bisnis memperkenalkan teknologi baru ke masyarakat.

Pada akhirnya sasarannya adalah bagaimana membuat agar lebih banyak orang dapat memanfaatkan TI, sehingga TI dapat mendorong terjadinya transformasi sosial dan ekonomi. Dengan demikian ungkapan yang lebih tepat adalah “good governance dalam memanfaatkan TI, dan TI untuk mendukung upaya good governance.”

Implementasi TI Untuk Mendukung Good Governance

Beberapa negara telah membuktikan keberhasilan mereka dalam memanfaatkan TI untuk mendukung good governance. Menyusul diperkenalkannya layanan telepon selular, pemerintah Uganda membuat kebijakan yang mengatur rasio telepon di wilayah urban dan rural. Peraturan tersebut menyatakan bahwa setiap penambahan jaringan dan pelanggan di daerah perkotaan, harus diimbangi dengan pembangunan jaringan telekomunikasi serupa di wilayah rural. Setelah beberapa tahun kebijakan ini berjalan, hasilnya adalah daerah liputan (coverage) layanan telepon selular di Uganda mencapai 98%. Kelebihan lain, muncul jenis usaha baru layanan sewa telepon selular di wilayah rural, yang banyak diantaranya digunakan untuk berkomunikasi dengan stasiun radio siaran yang memiliki program acara penegakan demokrasi, sesuatu yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan di Uganda selama negeri tersebut di bawah kekuasaan diktator.

Banyak negara telah menggunakan Internet sebagai sarana pelayanan publik (e-government) yang menghasilkan adanya transparansi, akuntabilitas, adil (fair), efektif, dan dapat mengakomodasi partisipasi seluruh warga masyarakat. Demikian pula dengan penyelenggaraan distance learning melalui Internet yang dirancang khusus bagi peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai negeri (civil servant) di Mexico dan Kanada dapat menambah contoh bagaimana TI digunakan dalam mendukung upaya good governance.

Contoh tentang bagaimana TI dibangun dengan maksud untuk mendukung upaya good governance banyak sekali termasuk di Indonesia. Dari lingkungan non-pemerintahan, Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL) tengah mengembangkan pilot proyek Balai Informasi Masyarakat (BIM) yang dimaksudkan untuk menyediakan sarana akses informasi bagi kelompok masyarakat tertentu sehingga kelompok target ini dapat menggunakan informasi tersebut untuk mendukung kegiatan usaha mereka.

Beberapa kajian tentang hubungan TI dengan tugas antara lain Godhoe and Thompson (2002) dan banyak dirujuk di perusahaan di Indonesia a.l. oleh Sugeng (1998) menemukan perlunya Kesesuaian antara tugas dan teknologi informasi yang digunakan sehingga investasi teknologi tidak percuma bahkan dapat mendukung kinerja karyawan.

Hubungan Pemberdayaan Dengan Efektivitas Manajemen dan Inovasi Teknologi

Karyawan dengan faktor internal dan organisasional yang mendukung Pemberdayaan (dalam perspektifnya secara Kognitif, Afektif maupun Konatif) akan memberikan hasil (outcome) baik untuk individu maupun untuk organisasi secara keseluruhan. Persepsi terhadap pemberdayaan dapat meningkatkan nilai kerja secara individual, Peningkatan Kepuasan Kerja dan memberikan kontribusi terhadap

produktivitas dan suksesnya pekerjaan. Hasil ini (Khususnya yang Kognitif) telah ditunjukkan oleh Eylon & AU, 1996 ; Fulford & Enz, 1995 ; Spreitzer, 1995). Sementara Hayes (1994) gagal menemukan hubungan antara pemberdayaan dengan intensitas untuk keluar dari pekerjaan.

Corsun dan Enz (1999) serta Spreitzer (1995) meneliti pengaruh support based relationships terhadap pemberdayaan karyawan. Ukuran kinerja sebagai dampak proses pemberdayaan akan menyangkut konstruk *Personal Influence*, *Self Efficacy* dan *Meaningfulness*. Sumber daya manusia yang berkualitas, canggih, dan terpercay akan mampu menciptakan suatu inovasi baik dari segi produk/kebijakan maupun teknologi yang dapat bermanfaat bagi kinerja perusahaan dalam hal ini adalah PNPM Mandiri.

Membangun masyarakat adalah dimulai dari assesment (menelusur) kebutuhan masyarakat. SDM strategik menginsirasi bagaimana suatu program tersebut dibuat dan dilaksanakan. Konstruk *Locus of Control* diharapkan menelaah kecenderungan kader dan FGD (*Forum Group Discussion*) mengerti beberapa dimensi dari konstruk tersebut.

Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005

Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005 ini tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Dalam peraturan ini disebutkan bahwa salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip tepat waktu dengan mengikuti standar akuntansi pemerintahan yang telah diterima umum. Dengan adanya peraturan ini, maka kewajiban bagi setiap organisasi sektor publik untuk melaporkan pertanggungjawaban kepada negara termasuk badan keswadayaan masyarakat yang memperoleh dana dari negara. Dengan demikian badan keswadayaan masyarakat harus mampu melaporkan laporan keuangan BKM sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan.

Kinerja

Penilaian terhadap suatu hasil kerja merupakan keharusan, namun dalam melakukan penilaian kerja harus memiliki saran dan prasarana yang formal dan informal, misalnya penetapan standar kerja dan adanya umpan balik kepada karyawan agar dapat memotivasi sehingga kemerosotan kinerja dapat dihindari. Mangkunegara (2000:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh perusahaan.

Dalam Al-qur'an S. 9 (At-Taubah : 105) yang berbunyi :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur kinerja adalah :

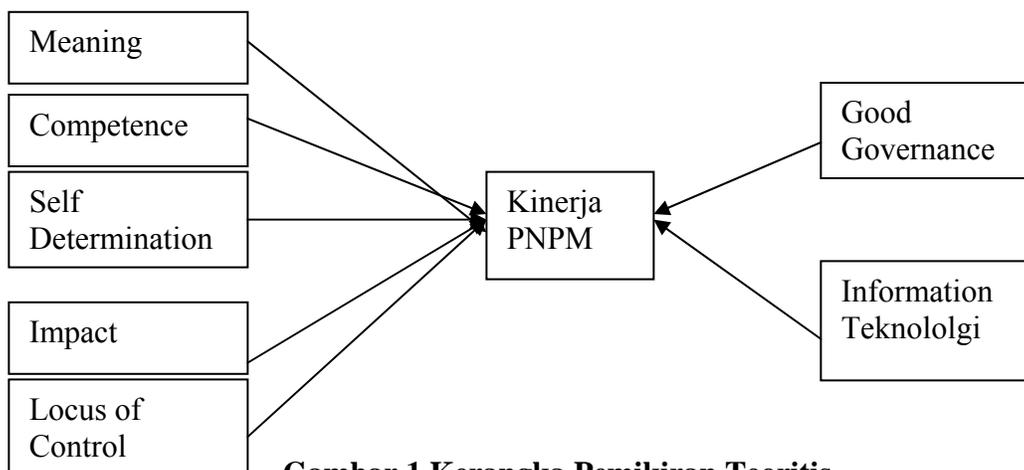
- Tujuan yang bersifat keagamaan, seperti mencari ridho Allah SWT, karena panggilan untuk menjadi orang yang terpilih
- Tujuan memperoleh kesejahteraan finansial yang layak,adilan mencukupi.
- Tujuan memperoleh status dan hubungan sosial yang baik
- Tujuan memperoleh keamanan dan ketentraman batin utamanya sehubungan dengan pekerjaan.
- Tujuan memperoleh peluang untuk mengembangkan perusahaan.

Kinerja PNPM Mandiri juga dihubungkan dengan *Job Satisfaction* (kepuasan kerja). Kepuasan kerja ini secara konstruk terdapat pada masyarakat dan Kader. Model penelusurannya bisa dilakukan dengan parameter kuestioner dan juga dengan pertemuan kader (FGD = Forum Group Discussion).

Penelitian Clifford P. McCue dan Gianakis (1997) menemukan hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja khususnya untuk pegawai keuangan pemerintah lokal. Untuk konteks ini apakah demikian halnya pengelola keuangan PNPM mandiri memiliki kepuasan kerja dan kinerja sebagaimana yang akan diteliti. Kontruk ini juga akan diuji sebagaimana Hening (2002) tentang hubungan variabel kepribadian dan motivasional terhadap kinerja individu.

Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesa

Berdasarkan latar belakang dilanjutkan melakukan kajian mendalam tentang PNPM dan telaah pustaka dengan maksud menemukan model Kinerja ideal maka dapat kita rumuskan suatu kerangka pemikiran teoritis penelitian sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Komponen dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terdiri dari *Meaning, Competence, Self Determination, Impact, dan Locus of Control*. Suatu PNPM Mandiri yang memiliki Manajemen Sumber Daya Manusia yang semakin bagus maka akan meningkatkan kinerja PNPM Mandiri tersebut dalam mengentaskan kemiskinan. Sebaliknya Manajemen Sumber Daya Manusia yang kurang bagus maka

akan menurunkan kinerja PNPM Mandiri tersebut dalam mengentaskan kemiskinan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

Ha1 : *Meaning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak

Ha2 : *Competence* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak

Ha3 : *Self Determination* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak

Ha4 : *Impact* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak

Ha5 : *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak

Kinerja PNPM Mandiri yang lebih bagus harus didukung dengan sistem tatakelola manajemen yang baik dan teknologi informasi yang memadai. Tata kelola yang baik atau istilahnya *good governance* dapat membantu manajemen untuk melaporkan informasi keuangan maupun keuangan secara transparan dan akuntabel kepada masyarakat. Informasi ini dapat dipublikasikan kepada masyarakat melalui teknologi informasi. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

Ha 6 : *Good Governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak

Ha 7 : *Teknologi Informasi* berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analitis, dengan memfokuskan pada kajian-kajian tentang yang komprehensif dalam upaya mengembangkan PNPM Mandiri yang profesional. Berbagai kajian difokuskan pada empat variabel, yaitu variabel kajian organisasi dan SDM Strategik, variabel Teknologi Informasi, variabel kajian *Good Governnace*, dan variabel Kinerja.

Adapun metode dan teknik penelitian yang digunakan adalah penggabungan antara studi literatur, observasi responden, metode wawancara dengan pengelola atau pelaku PNPM Mandiri di Kabupaten Demak secara terstruktur dan wawancara mendalam (*indeep interview*). Selain itu data juga didukung oleh hasil pengisian kuesioner oleh para pelaku PNPM Mandiri. Keseluruhan metode tersebut akan dibantu dengan software *Statistical Program for Social Analysis* (SPSS) untuk mempermudah dalam menganalisis data.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNPM Mandiri Perdesaan dan Perkotaan yang berada di kabupaten Demak. Sebagian besar PNPM Mandiri berada di ke 14 Kecamatan. Dalam penelitian ini semua pelaku PNPM Mandiri digunakan

sebagai *unit of analysis*, artinya semua pelaku PNPM Mandiri akan menjadi obyek penelitian. Sampel yang dipilih dengan menggunakan metode proporsional random sampling. Adapun tekniknya dengan mengundi gulungan kertas sejumlah PNPM yang di dalamnya tertulis nama PNPM, sehingga semua PNPM mempunyai kesempatan untuk dipilih menjadi sampel penelitian.

Sumber data yang digunakan adalah data primer, data diperoleh langsung dengan menyebarkan kuesioner dengan mail survey. Responden adalah kader PNPM Mandiri Perkotaan di Kabupaten Demak Mereka akan diberikan kuesioner yang merepresentasikan indikator dari variabel penelitian yaitu : Dimensi Psikologi Pemberdayaan, Kepekaan Lingkungan dan Kestabilan Pribadi, Efektifitas dan Inovasi, *Good Governance* Disamping bersumber dari data primer, data Sekunder berupa catatan di BAPEDA dan BAPERMAS Kabupaten Demak, serta panduan PNPM Mandiri baik dari internet maupun arsip di tingkat kelurahan maupun kecamatan.

Jenis Data menggunakan data Kuantitatif dan data Kualitatif, ini menyangkut skala Ordinal dari penelitian ini berupa data kualitatif ditransformasikan ke data kuantitatif. Untuk menarik kesimpulan kedua data tersebut digunakan secara bersama-sama.

Definisi Operasional dan Pengukuran variabel

Penelitian ini akan menggunakan instrumen kuesioner untuk mendeskripsi variabel operasional yang distandarisasi. Sebelumnya akan diuji validitas maupun realibilitasnya.

Tabel 1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Pengukuran
Gambaran umum responden	1. Jumlah anggota kelompok 2. Jumlah anggota yang aktif 3. Lama kelompok berdiri 4. Pemahaman tentang UU/PP/Kepmen tentang PNPM Mandiri Perkotaan 5. Dana yang disediakan dan yang terserap	1, 2, 3. Skala Ordinal 4. Kuesioner dengan 5 poin skala likert 5. Skala ratio
Dimensi MSDM Strategik	1. Mengerti suatu masalah 2. Kompeten dan Konfiden 3. Mandiri 4. Mempunyai Pengaruh	Skala Interval Kuesioner dengan 5 poin skala likert
Kajian Teknologi Informasi	1. Cakupan Teknologi 2. Proses Alat Pembukuan 3. Kepuasan Pemakaian Teknologi 4. Inovasi Teknologi	Skala interval Kuesioner dengan 5 poin skala likert
Kajian Good Goversers	1. Keadilan 2. Transparansi 3. Akuntabilitas 4. Responsibility	Skala interval Kuesioner dengan 5 poin skala likert
Kinerja	1. Jumlah yang terlibat	Skala interval

	2. Pertumbuhan Kelompok 3. Peningkatan Kegiatan Ekonomi 4. Penurunan tingkat Kemiskinan	Kuesioner dengan 5 poin skala likert
--	---	--------------------------------------

Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan alat analisis yang tepat dan sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti untuk dapat diinterpretasi. Seiring kerangka penelitian, penulis akan menggunakan path diagram dan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik PLS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Hasil & Pembahasan

Jumlah Kecamatan yang ada di Kabupaten Demak yaitu sebanyak 14 Kecamatan. Identitas dari 60 responden dapat dikelompokkan menurut : jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir adalah sebagai berikut.

Tabel 2 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1.	Laki-laki	57	95,00
2.	Perempuan	3	5,00
Jumlah		100	100

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah reponden sebanyak 57 responden atau 95 % adalah laki-laki dan 3 responden atau 5 % adalah perempuan.

Tabel 3. Umur

No.	Umur	Frekuensi	Prosentase
1.	20-30 tahun	0	0,00
2.	31-40 tahun	24	40,00
3.	41-60 tahun	36	60,00
Jumlah		100	100

Sumber : data primer yang diolah

Responden dengan umur paling banyak adalah 41-60 tahun, yaitu sebanyak 36 responden atau 60 %. Responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 24 responden atau 40 %, dan responden dengan usia 20-30 tahun tidak ada.

Tabel 4. Pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1.	SLTP	12	20,00
2.	SLTA	42	70,00
3.	S1	6	10,00
Jumlah		100	100

Sumber : data primer yang diolah

Tingkat pendidikan responden paling banyak adalah SLTA sebanyak 42 responden atau 70 %, pendidikan SLTP sebanyak 12 responden atau 20%, dan S1 sebanyak 6 responden atau 10%.

Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Kajian mengenai manajemen strategik dapat dilihat dari lima dimensi yaitu dimensi meaning, dimensi competence, dimensi self determination, dimensi impact dan dimensi locus of control. Berikut ini adalah kajian tentang manajemen sumber daya manusia strategik berdasarkan hasil survey dengan perhitungan Statistik deskriptif adalah sebagai berikut :

Tabel 5 Analisis Observasi Tentang MSDM Straegik

No.	Keterangan	Min	Max	Mean
1	Meaning	4	5	4
2	Competence	4	5	4
3	Self Determination	2	5	4
4	Impact	2	5	4
3.	Locus of control	3	5	4

Sumber : data primer yang diolah

Meaning merupakan sikap etos kerja pegawai terhadap perusahaan dimana dia bekerja. Berdasarkan pada tabel di atas kita lihat bahwa sifat meaning atau sikap kerja karyawan PNPM Mandiri secara umum cukup bagus karena nilai rata-rata atau mean sebesar 4, dengan nilai MIN atau minimal 4, dan nilai Max atau maksimal sebesar 5. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PNPM Mandiri loyal terhadap perusahaan.

Competence merupakan tingkat keahlian atau kemampuan pegawai. Berdasarkan pada tabel di atas kita lihat bahwa sifat competence karyawan PNPM Mandiri secara umum cukup bagus karena nilai rata-rata atau mean sebesar 4, dengan nilai MIN atau minimal 4, dan nilai Max atau maksimal sebesar 5. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PNPM Mandiri memiliki keahlian dan kemampuan dibidangnya.

Self Determination merupakan sikap pembawaan pegawai dalam menempatkan diri di dalam perusahaan dimana dia bekerja. Berdasarkan pada tabel di atas kita lihat bahwa sifat *Self Determination* karyawan PNPM Mandiri secara umum cukup bagus karena nilai rata-rata atau mean sebesar 4, dengan nilai MIN atau minimal 2, dan nilai Max atau maksimal sebesar 5. Hal ini menunjukkan bahwa sifat *Self Determination* karyawan PNPM Mandiri cukup bagus.

Impact merupakan pengaruh dari pegawai di dalam perusahaan dimana dia bekerja. Berdasarkan pada tabel di atas kita lihat bahwa sifat *Impact* karyawan PNPM Mandiri secara umum cukup bagus karena nilai rata-rata atau mean sebesar 4, dengan nilai MIN atau minimal 2, dan nilai Max atau maksimal sebesar 5. Hal ini menunjukkan bahwa sifat *Impact* karyawan PNPM Mandiri cukup bagus. Hasil yang sama juga terlihat untuk dimensi *Locus of control*.

Kajian Teknologi informasi

Peranan teknologi informasi bagi organisasi sektor publik termasuk PNPM Mandiri sangat penting. Teknologi hanya sekedar alat atau media untuk mencapai tujuan perusahaan secara lebih cepat dan lebih mudah. Ketika teknologi ini digunakan untuk sesuatu yang bagus akan mendukung kinerja, namun ketika dimanfaatkan untuk sesuatu yang negatif justru akan menurunkan kinerja perusahaan. Berikut ini adalah kajian tentang teknologi berdasarkan hasil survey dengan perhitungan Statistik deskriptif adalah sebagai berikut :

Tabel 6

Analisis Observasi Tentang Teknologi Informasi

No.	Variabel	Min	Max	Mean
1	Pemahaman tentang Teknologi Informasi	1	5	3.85
2.	Peran Teknologi Informasi	1	5	3.9
3.	Fungsi Teknologi Informasi	1	5	3.9

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan pada tabel di atas kita lihat bahwa pemahaman mengenai teknologi informasi secara umum normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,85 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga PNPM Mandiri di kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali pengetahuan mengenai teknologi informasi. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 1 karena batas bawah pengetahuan tentang teknologi informasi ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa PNPM Mandiri yang telah mengenal dan menerapkan teknologi informasi PNPM Mandiri dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal pengetahuan mengenai teknologi informasi adalah 5.

Peranan dari teknologi informasi bagi perusahaan dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut : secara umum

peran teknologi informasi sistem pengendalian intern normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,9 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga PNPM Mandiri di kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali merasakan peran dari teknologi informasi. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 1 karena batas bawah peran teknologi informasi ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa PNPM Mandiri yang telah mengenal dan merasakan peran teknologi informasi PNPM Mandiri dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal peran teknologi informasi adalah 5

Pada segi Fungsi dari teknologi informasi bagi perusahaan dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut : secara umum fungsi teknologi informasi sistem pengendalian intern normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,9 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga PNPM Mandiri di kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali merasakan fungsi dari teknologi informasi. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 1 karena batas bawah fungsi teknologi informasi ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa PNPM Mandiri yang telah mengenal dan merasakan fungsi teknologi informasi PNPM Mandiri dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal fungsi teknologi informasi adalah 5.

Berdasarkan hasil survey di atas dapat disimpulkan bahwa pemakaian teknologi informasi telah banyak digunakan atau dimanfaatkan untuk mendukung kinerja PNPM Mandiri. Secara garis besar PNPM Mandiri merasakan peran dan kegunaan teknologi informasi tersebut untuk mempercepat dan mempermudah pencapaian tujuan. Misalnya : Komputer, Internet, dan perangkat lunak lain yang lebih canggih. Hal ini sesuai dengan pengalaman beberapa negara kaitannya dengan penggunaan teknologi informasi.

Meskipun pemakaian TI di beberapa negara telah membuktikan keberhasilan mereka dalam memanfaatkan TI untuk mendukung good governance, namun perlu ditinjau pula penting tidaknya suatu Teknologi bagi PNPM Mandiri di Kabupaten Demak. Hal ini disebabkan karena TI adalah sebuah alat untuk mencapai tujuan, jika suatu tujuan dapat dicapai tanpa menggunakan TI tersebut sedangkan ada prioritas lain yang lebih utama, maka perlu pertimbangan yang matang bagi pemerintah untuk menggunakan atau mengoperasikan TI.

Secara garis besar manfaat TI adalah besar bagi perkembangan suatu organisasi seperti pemerintah Uganda membuat kebijakan yang mengatur rasio telepon di wilayah urban dan rural (Google, 2009). Peraturan tersebut menyatakan bahwa setiap penambahan jaringan dan pelanggan di daerah perkotaan, harus diimbangi dengan pembangunan jaringan telekomunikasi serupa di wilayah rural. Setelah beberapa tahun kebijakan ini berjalan, hasilnya adalah daerah liputan (coverage) layanan telepon selular di Uganda mencapai 98%. Kelebihan lain, muncul jenis usaha baru layanan sewa telepon selular di wilayah rural, yang banyak diantaranya digunakan untuk berkomunikasi dengan stasiun radio siaran yang memiliki program acara penegakan demokrasi, sesuatu yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan di Uganda selama negeri tersebut di bawah kekuasaan diktator.

Banyak negara telah menggunakan Internet sebagai sarana pelayanan publik (e-government) yang menghasilkan adanya transparansi, akuntabilitas, adil (fair), efektif, dan dapat mengakomodasi partisipasi seluruh warga masyarakat. Demikian pula dengan penyelenggaraan distance learning melalui Internet yang dirancang khusus bagi peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai negeri (civil servant) di Mexico dan Kanada dapat menambah contoh bagaimana TI digunakan dalam mendukung upaya good governance.

Contoh tentang bagaimana TI dibangun dengan maksud untuk mendukung upaya good governance banyak sekali termasuk di Indonesia. Dari lingkungan non-pemerintahan, Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL) tengah mengembangkan pilot proyek Balai Informasi Masyarakat (BIM) yang dimaksudkan untuk menyediakan sarana akses informasi bagi kelompok masyarakat tertentu sehingga kelompok target ini dapat menggunakan informasi tersebut untuk mendukung kegiatan usaha mereka

Bagi PNPM Mandiri yang berada di kabupaten Demak ini sendiri masih menjadi prioritas kedua setelah pengentasan kemiskinan dan pembangunan fisik perkotaan dan perdesaan. Berdasarkan data di PNPM Mandiri Kabupaten Demak termasuk daerah yang perlu ditingkatkan dalam hal ekonomi dan pembangunan fisik.

Kajian Good Governance

Kajian tentang good governnace tidak terlepas dari masalah teori keagenan. Dalam perjalanan waktu, masalah keagenan semakin kompleks, dimana masalah keagenan tidak hanya terjadi antara manajer dengan pemilik, tetapi juga antara pemegang saham dengan kreditur. Antara pemegang saham dengan *stakeholders* seperti : pemasok, karyawan dan *stakeholders* yang lain (Shleifer dan Vishny, 1997; Zhuang, *et.al* 2000; Ariyoto, 2000). Adanya konflik keagenan yang semakin kompleks ini kemudian diperlukan *good corporate governace*, agar kepentingan berbagai pihak yang terlibat dengan lembaga tidak dirugikan.

Berdasarkan dasar teori di atas, untuk itu kami melakukan observasi dan interview terhadap beberapa pelaku PNPM Mandiir dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 7

Analisis Observasi Tentang Good Governance

No.	Variabel	Min	Max	Mean
1	Pemahaman tentang <i>God Governnace</i>	2	5	3.75
2.	Peran Sistem Pengendalian Intern	2	5	3.875
3.	Tanggungjawab Sistem Pengendalian Intern	1.5	5	3.9
4.	Strategi Sistem Pengendalian Intern	1.5	5	4

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan pada tabel di atas kita lihat bahwa pemahaman mengenai good governance secara umum normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,75 karena

rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga PNPM Mandiri di kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali pengetahuan mengenai Good governance. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 2 karena batas bawah pengetahuan tentang good governance ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa PNPM Mandiri yang telah mengenal dan menerapkan good governance atau sistem tata kelola PNPM Mandiri dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal pengetahuannya mengenai good governance adalah 5.

Salah satu mekanisme dari good governance adalah sistem pengendalian intern (SPI). SPI ini diharapkan dapat menjadi sarana atau mediator bagi prinsip untuk mengendalikan kinerja manajemen PNPM Mandiri. Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut : secara umum peran sistem pengendalian intern normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,875 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga PNPM Mandiri di kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali peran sistem pengendalian intern. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 2 karena batas bawah peran sistem pengendalian intern ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa PNPM Mandiri yang telah mengenal dan menerapkan peran sistem pengendalian intern PNPM Mandiri dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal peran sistem pengendalian intern adalah 5

Sedangkan tanggungjawab sistem pengendalian intern secara umum normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,9 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga PNPM Mandiri di kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali tanggungjawab sistem pengendalian internnya. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 1,5 karena batas bawah tanggungjawab sistem pengendalian intern ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa PNPM Mandiri yang telah mengenal dan mengerti tanggungjawab sistem pengendalian intern PNPM Mandiri dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal tanggungjawab sistem pengendalian intern adalah 5

Pada segi strategi sistem pengendalian intern secara umum normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 4 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga PNPM Mandiri di kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali strategi sistem pengendalian intern. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 1,5 karena batas bawah strategi sistem pengendalian intern adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa PNPM Mandiri yang telah menerapkan strategi sistem pengendalian intern PNPM Mandiri dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal strategi sistem pengendalian intern adalah 5.

Hasil Analisis PLS

Dari data yang diperoleh sebanyak 60 responden dilakukan pengujian *Partial Least Squares (PLS)* dapat disampaikan sebagai berikut :

Langkah Pertama : Membaca Hasil *Outer Model /Measurement Model*

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

Convergent Validity

Dari keempat konstruk atau laten dalam penelitian ini, yaitu: *Meaning* (X1), *Competence* (X2), *Self Determination* (X3), *Impact* (X4), *Locus of Control* (X5), *Good Governance* (X6), Teknologi Informasi (X7) dan Kinerja (Y1) diperoleh nilai *loading factor* dari masing-masing indikator seperti yang tercantum di Tabel 6 di bawah. Berdasarkan hasil analisis pada tabel 6 tersebut sebagian besar indikator diperoleh nilai di atas 0,5 kecuali indikator x1.1, x1.2, x2.1, dan y1.1. Untuk beberapa indikator yang mempunyai nilai kurang dari 0,5 maka akan dikeluarkan dari model. Jadi semua konstruk atau laten dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity* yang tinggi.

Composite Reliability

Dari Tabel 5. 4 dapat disampaikan bahwa masing-masing konstruk atau laten sangat reliabel karena memiliki *Composite Reliability* yang tinggi di atas 0.50. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh sangat reliabel.

Discriminant Validity.

Discriminant validity dapat dilihat dari *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstruk atau latennya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Dari hasil pengujian diperoleh hasil bahwa nilai *loading* untuk semua indikator baik *Meaning* (X1), *Competence* (X2), *Self Determination* (X3), *Impact* (X4), *Locus of Control* (X5), *Good Governance* (X6), Teknologi Informasi (X7) dan Kinerja (Y1), mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator konstruk lainnya. Begitu juga dengan konstruk yang lain. Berdasarkan hasil di atas, dimana dapat dilihat pada angka yang dicetak tebal merupakan nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator. Dari nilai tersebut terlihat bahwa semua indikator dapat dikatakan valid.

Langkah Kedua : Membaca Hasil (Inner Model atau Hubungan Antara Konstruk)

Berikut ini adalah hasil pengujian Hipotesa dengan menggunakan PLS adalah :

Tabel 5. 5
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

	Entire	Mean of	Standard	T-
	Sample	subsamples	error	Statistic
Meaning->Kinerja	0.591	0.5691	0.1593	3.7109
Competen->Kinerja	0.444	0.3815	0.0972	4.5673
Self D->Kinerja	-0.035	-0.1161	0.0869	-0.4029
Impact->Kinerja	0.15	0.2027	0.1289	1.1633
Locus C->Kinerja	-0.107	-0.1346	0.0763	-1.4021
GCG->Kinerja	0.468	0.4022	0.1629	2.8735
Tek Inf->Kinerja	-0.272	-0.236	0.1418	-1.9178

Sumber : Data yang diolah Tahun 2009

Keterangan : $t(0,05, 60) = 1.96$

Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang berbunyi Meaning berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.5 diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 3,7109 dan t -tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.591. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak artinya Meaning berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian, maka **hipotesis pertama terbukti dan diterima.**

Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang berbunyi Competence berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.5 diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 4,5673 dan t -tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.444. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan H_o ditolak artinya Competence berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian, maka **hipotesis kedua diterima**

Hipotesis Ketiga,

Hipotesis ketiga yang berbunyi self determination berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.5 diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar -0,4029 dan t -tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar -0.035. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_o diterima dan H_a ditolak artinya self determination tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian, maka **hipotesis ketiga ditolak.**

Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang berbunyi Impact berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.5 diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 1,1633 dan t -tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0.15. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_o diterima dan H_a ditolak artinya Impact tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian maka **hipotesis keempat ditolak.**

Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima yang berbunyi Locus of Control berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.5 diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar -1,4021 dan t -tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar -0.109. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_o diterima dan H_a ditolak artinya Locus of Control tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian maka **hipotesis kelima ditolak.**

Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam yang berbunyi Teknologi Informasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.5 diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar -1,91 dan t -tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar -0.272. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_o diterima dan H_a ditolak artinya Teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian maka **hipotesis keenam ditolak.**

Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh yang berbunyi Good Governance berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS pada Tabel 5.5 diperoleh hasil uji nilai t -statistik sebesar 2,8735 dan t -tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai koefisien estimasi (β) sebesar 0,468. Jadi dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan

Ho ditolak artinya Good Governance berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian maka **hipotesis ketujuh diterima.**

Pembahasan

PNPM Mandiri di Kabupaten Demak tersebar pada 14 kecamatan pada dasarnya telah memiliki karakteristik yang berbeda. Perbedaan karakteristik ini berpengaruh terhadap kinerja PNPM Mandiri sebagai organisasi sektor publik yang berperan dalam mengentaskan kemiskinan. PNPM Mandiri yang memiliki karakteristik lebih mapan cenderung dapat berkembang, sedangkan PNPM Mandiri yang memiliki karakteristik kurang mapan cenderung terjadi beberapa masalah. Masalah tersebut kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia, keterbatasan dana hingga pada pengelolaan dana yang kurang transparan dan akuntabel.

Berdasarkan hasil analisis kaitannya dengan pengaruh manajemen sumber daya manusia strategis, teknologi informasi dan good governance terhadap kinerja PNPM Mandiri diperoleh beberapa hasil yang menarik. Manajemen sumber daya manusia strategis yang diproksikan dengan lima dimensi atau konstruk yaitu meaning, competence, self determination, impact dan locus of control. Dari kelima konstruk tersebut ternyata hanya konstruk Meaning dan Self Determination yang berpengaruh terhadap kinerja PNPM Mandiri. Sedangkan variabel Teknologi informasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri namun variabel Good Governance secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja PNPM Mandiri.

Beberapa dimensi dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik seperti *meaning, competence, self determination, impact* dan *locus of control* secara umum berpengaruh terhadap kinerja PNPM Mandiri di Kabupaten Demak. Dari Kelima dimensi tersebut, dimensi meaning berpengaruh positif lebih besar dibandingkan dengan lainnya, kedua dimensi competence dan ketiga adalah dimensi impact. Sedangkan dimensi self determination dan locus of control berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Demak untuk dapat membangun PNPM Mandiri yang lebih profesional Sumber Daya Manusia, maka harus lebih meningkatkan meaning atau rasa tanggungjawab yang besar terhadap keberadaan PNPM Mandiri dalam mengentaskan kemiskinan di Kabupaten tersebut, lalu baru meningkatkan kualitas dan kompetensi dari SDM itu sendiri.

Pegawai atau karyawan PNPM Mandiri di kabupaten mayoritas adalah pegawai kontrak dengan penghasilan sebanding dengan UMR Wilayah Demak. Mereka direkrut tidak dengan persaingan namun lebih pada faktor hubungan dekat. Mayoritas mereka adalah penduduk setempat yang secara suka rela mau dan rela untuk mengabdikan kepada PNPM Mandiri. Oleh karena itu sikap etos kerja atau loyalitas mereka lebih bagus karena didasari pada prinsip membangun desa sendiri. Selain itu mereka telah mengenal daerahnya masing-masing sehingga sangat kompeten terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya.

Dari sisi kewenangan, tanggungjawab manajemen PNPM Mandiri tidak terlalu besar. Hal ini disebabkan karena pengambilan keputusan kaitannya dengan PNPM Mandiri ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama antar masyarakat setempat. Selama ini manajemen PNPM Mandiri hanya bertindak sebagai administrasi dari PNPM Mandiri, sedangkan pengelolaan PNPM Mandiri masih dibantu oleh beberapa perangkat desa mulai dari RT hingga lurah. Berdasarkan kondisi tersebut di atas maka masuk akan jika variabel self determination, impact dan locus of control tidak berpengaruh terhadap kinerja PNPM Mandiri.

Sistem tata kelola PNPM Mandiri sebagai besar cukup bagus. Hal ini dibuktikan dengan tingkat pemahaman dan peran serta fungsi sistem pengendalian intern PNPM Mandiri cukup bagus. Hal ini tentu saja berdampak signifikan terhadap kinerja PNPM Mandiri itu sendiri. Namun ada beberapa PNPM Mandiri yang berada pada kecamatan yang kurang maju cenderung dikelola kurang transparan dan akuntabel. Hal ini disebabkan karena kurangnya pemahaman mengenai sistem tata kelola PNPM Mandiri yang baik (Good Governance).

Pemakaian teknologi informasi sejauh ini di PNPM Mandiri di Kabupaten Demak telah cukup maju. Hal ini dibuktikan dengan pemahaman dan fungsi teknologi informasi untuk pelaporan pertanggungjawaban PNPM Mandiri. Sebagai contoh adalah UPK di Kecamatan wonosalam yang telah mempunyai blog tersendiri. Kondisi lain terlihat pada kecamatan yang masih tertinggal seperti di kecamatan dempet yang cenderung kurang maju. Hal ini disebabkan karena fokus perbaikan dari segi fisik seperti jalan maupun fasilitas umum. Kondisi ini yang menyebabkan PNPM Mandiri kurang berkembang.

Berdasarkan hasil uji statistik dimana pengaruh teknologi informasi cenderung negatif terhadap kinerja PNPM Mandiri. Artinya bahwa semakin tinggi teknologi informasi yang digunakan maka kinerja PNPM Mandiri cenderung kurang baik dan sebaliknya semakin tradisional teknologi informasi yang digunakan maka kinerja PNPM Mandiri cenderung semakin baik. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi informasi bagi PNPM Mandiri untuk saat ini lebih baik masih menggunakan teknologi yang tradisional seperti mesin ketik, komputer yang berteknologi rendah maupun sedang dan alat taknologi tradisional lainnya. Kemungkinan pemakaian teknologi informasi yang lebih canggih menjadi penyebab Sumber Daya Manusia dari PNPM Mandiri tidak produktif. Kemungkinan TI ini digunakan secara tidak produktif seperti pemakaian internet di Jam Kantor, Game dan lain-lain.

Kesimpulan

Kesimpulan-kesimpulan yang diajukan didasarkan pada kajian yang telah dilakukan, ada beberapa kesimpulan yang dapat diambil antara lain:

1. Manajemen SDM strategik disadari atau tidak telah berkembang dan di kembangkan dalam perekrutan hingga pengembangan institusi dalam program PNPN Mandiri.

2. Perlunya pemahaman tentang reposisioning SDM dalam rangka penajaman visi dan misi PNPM Mandiri sebagai institusi yang mandiri dan sebagai institusi yang akan menghadapi tantangan yang cukup berat di kemudian hari.
3. Peran pendampingan kader memang masih diperlukan saat ini namun dalam perkembangannya perlu dikembalikan pada kader desa yang telah siap mental maupun teknisnya.
4. Sistem Tata Kelola PNPM Mandiri di Kabupaten Demak sebagian besar cukup bagus dan perlu dipertahankan. Instrumen yang telah dibakukan perlu dibuat sistem informasi yang lebih bersifat digital dengan maual sebagai pelengkapanya bukan sebaliknya yang terjadi selama ini.
5. Perlunya pengelolaan PNPM Mandiri yang lebih mandiri dan profesional, mengingat potensi perkembangan PNPM Mandiri di Kabupaten Demak cukup bagus. Pada periode ke depan pemerintah akan memberikan bantuan yang cukup besar yang dilandasi kebutuhan yang menjadi prioritas desa..
6. Kegiatan yang terkait dengan perpasaran perlu menekankan prinsip kemitraan. Kemitraan yang dimaksud adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan Usaha Besar disertai dengan pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Kemitraan antara usaha kecil, menengah dan usaha besar pada dasarnya dimaksudkan bahwa diantara ketiga kelompok usaha tersebut tidak ada jarak atau tembok penghalang, namun ketiganya merupakan mitra yang saling terkait satu sama lain dalam mencapai tujuan masing-masing.
7. Secara organisatoris, seiring dengan tuntutan untuk menuju pada Kemandirian Daerah(des) maka dalam institusi daerah tidak ada pengertian buruh dan majikan, semuanya adalah pegawai atau pekerja lembaga usaha. Agar dalam mengatur kedudukan hukum, gaji, pensiun dan sokongan serta penghasilan-penghasilan lain terhadap mereka berlaku ketentuan-ketentuan yang seragam diperlukan adanya peraturan pokok kepegawaian Perusahaan Daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah yang berlaku setelah mendapat pengesahan instansi atasan.
8. Tujuan pembentukan lembaga usaha daerah pada prinsipnya adalah menyediakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ruang lingkup usahanya, meningkatkan pendapatan asli daerah, dan turut serta melaksanakan pembangunan daerah.

Saran

1. Perlu disusunnya langkah-langkah strategis dalam upaya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat dalam meningkatkan partisipasi dalam pemberdayaan pembangunan. Sudah banyak Badan ataupun Lembaga yang dibentuk ditiap desa namun belum banyak terjadi sinkronisasi program pemberdayaan yang hasilnya badan tersebut sinergi dengan badan/lembaga lain yang terdapat di desa.
2. Perlunya langkah-langkah perbaikan pada sisi organisasi, manajerial, dan operasional dalam mewujudkan tujuan mulia PNPM Mandiri tersebut. Media pendampingan haruslah berdasar kerangka MSDM strategik sehingga

pemahaman tentang dana hibah atau pun bantuan lainnya tidaklah dipersepsikan salah.

3. Pembinaan dalam kelembagaan serta pembinaan terhadap individu strategik tetap dilanjutkan dan sinergikan dalam pembangunan masyarakat desa. Sehingga dana pembinaan lebih bermanfaat dalam praktek kewirausahaan.
4. Perlunya ditawarkan sistem mikro finansing disamping model pembiayaan yang telah ada selama ini. Perlunya mengkaji skim pinjaman yang menghasilkan win-win solution bagi lembaga PNPM dengan lembaga keuangan yang telah ada di desa.
5. Perlunya pengujian model terhadap kinerja Sosial dan Kinerja Lingkungan sebagai lanjutan kinerja ekonomi dalam pelaksanaan PNPM mandiri. Keberhasilan program ekonomi diharapkan tidak berdampak negatif (menjadi trade of) terhadap dampak sosial dan lingkungan sehingga perlunya dikaji secara mendalam atas kinerja sosial dan lingkungan terhadap kemajuan PNPM Mandiri di Kabupaten Demak.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusty Ferdinand. 2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Aimee, F., dan Carol E., (2004), Aligning Priorities In Local Budgeting Processes. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. Boca Raton Summer 2004 Vol. 16, Iss.2; pg 210, 18 pgs.
- Blackburn dan Rosen. 1993. Total Quality and Human Resources Management: lesson learned from Baldrige Award-winning companies; *Academy of Management Executive*, Vol 7 No.3
- Bryman, A. (1990), Quantity and Quality in Social Science Reseach. London: Unwin/Heineman
- Conger. J.A. & Kanungo. R.N. 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. *Academic of Management Review*, vol. 13. (3), 471-482.
- Dhammika, D., (2001), Legislative Bargaining and Incremental Budgeting. *Economics Program Research School of Social Sciences*. Australia National University Canberra, August 2001: 13-23
- Edy, S. (2007). Pengaruh Good Governance terhadap Kinerja Perusahaan yang Listed di Bursa Efek Jakarta. *Journal Akuntansi Indonesia Unissula, Maret*. Semarang
- Edy, S. (2008). Pengaruh penggunaan Teknologi Komputer dalam meningkatkan Kinerja Usaha Kecil di Kota Semarang. *Jurnal Akunatnsi Indonesia*. Juli . Semarang.
- Kenis, I., (1979), Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. LIV.2. Hal 707-721
- Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 29 Tahun 2002, Tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan

- Penyusunan Perhitungan APBD. Direktorat Pengelolaan Keuangan Daerah
Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Jakarta
- Marno Nugroho. 2003. Analisis Persepsi Pemberdayaan Dosen Unissula untuk peningkatan Kinerja Dosen, *Jurnal EKOBIS*. Vol. 4 (2). 211- 220.
- Marno Nugroho. 2005 .Pengaruh iklim Pembelajaran Organisasional terhadap perilaku menyimpang karyawan dengan Kepuasan kerja karyawan sebagai variabel moderasi *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*. Vol 1 No 2. Juli , 137-148.
- Marno Nugroho. 2008. Analisis Dorongan Manajemen Lingkungan terhadap Kinerja Lingkungan dengan Manajemen Lingkungan Proaktif sebagai variabel moderasi. *Majalah Sultan Agung*. Vol. 14 (Des-Feb). 1-17.
- Marno Nugroho. 2008. Manajemen SDM Strategik suatu paradigma baru mengelola Perusahaan, *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*. Vol 2 (Sep-Des) 35-47.
- Michael, W. S. dan Troy A. (2000) Finacial Performance Monitoring And Customer Oriented Government: A Case Study. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management*, 12(1), 87-105
- Osmad, M. (2003). Profil Tingkat Kemiskinan Di Jawa Tengah dan Pengaruh Tingkat Inflasi, Pengangguran dan Demografi Terhadap Tingkat Kemiskinan. *Journal Akuntansi Indonesia*. Semarang. Unissula
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. *Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 40*
- Raharjo, A., (2000), *Pembekalan Teknis dan Manajemen Stratejik Teknik Penganggaran/Keuangan Bagi Anggota DPRD dan Pejabat Pemda*. PAU Studi Ekonomi UGM, Yogyakarta
- Spreitzer, GM. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442 – 1465.
- Spreitzer, GM. 1996. Social Structural Characteristic of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483 – 504.