

**PENGARUH KOMUNIKASI, PENGAWASAN DAN KEAHLIAN
TERHADAP KINERJA PEJABAT PEMBUAT KOMITMEN DALAM
PROYEK APBN DI SUMATERA SELATAN PADA BALAI BESAR
PELAKSANAAN JALAN NASIONAL III**

Markoni Badri

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Sriwijaya
Markonibadri@yahoo.com

H.M.Aidil Fitri

Perencanaan Balai Besar Jalan Nasional III
Dirjen Bina Marga Kementerian PU

Abstract

The research is aimed to analyze the influence of Communication, Control, and Competence to the PPK Performance at the Big Hall of National Street Execution III in South Sumatra. There are two main problems in this research. Firstly, are Communication, Control, and Competence simultaneously influenced the PPK Performance at the Big Hall of National Street Execution III in South Sumatra, and secondly, are Communication, Control, and Competence partially influenced the PPK Performance at the Big Hall of National Street Execution III in South Sumatra. The research mainly use primary data by delivering questionnaire to 114 selected respondents. SPSS Packaged is used to analyzed the data. The result showed that there are positively and significantly influence either simultaneously or partially among Communication, Control, and Competence to the PPK Performance at the Big Hall of National Street Execution III in South Sumatra. Implementation, become the input for the Big Hall of National Street Execution III in South Sumatra.

Keywords : *Communication, Control, Competence, and Performance.*

Pendahuluan

Setiap instansi mengharapkan pegawai yang dimiliki dapat memberikan kontribusi tenaga dan pemikirannya secara maksimal, artinya pegawai dituntut berkinerja secara optimal. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2005:67). Tolok ukur keberhasilan kinerja dapat diukur dengan menggunakan (1) Kuantitas, yaitu seberapa banyak target kerja logis yang ingin dicapai dibandingkan dengan kuantitas aktual; (2) Kualitas, yaitu seberapa baik mutu hasil kerja yang ingin dicapai dibandingkan dengan realisasi; (3) Biaya yang Dikeluarkan, yaitu seberapa alokasi biaya yang diperlukan hingga target sasaran dapat dicapai; (4) Waktu yang diperlukan, yaitu seberapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; dan (5) Keselamatan kerja, yaitu seberapa besar tanggung jawab manajemen terhadap keselamatan kerja pegawai-pegawainya. (Handoko, 2003:69): Ukuran kinerja suatu organisasi tidak dapat diukur dari para pelaksana pelayanan, tetapi justru dari penerima layanan. Hal ini dikarenakan kinerja itu pada dasarnya adalah output

dan bukan input. Pihak yang dapat merasakan output bukanlah penyelenggara layanan (birokrasi) tetapi pengguna jasa layanan (masyarakat).

Ada banyak hal yang mempengaruhi Kinerja Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), seperti motivasi pegawai, komunikasi, disiplin kerja, pengawasan, kompensasi yang diterima, keahlian, lingkungan kerja yang mendukung, budaya kerja, sikap kerja, kepuasan kerja, ataupun variabel-variabel lainnya, (Mangkunegara, 2005:69). Pemahaman terhadap variabel yang mempengaruhi kinerja sangat penting, karena fungsi manajemen adalah memahami bagaimana pegawai selalu berkinerja baik, di mana tujuan utamanya adalah untuk peningkatan produktivitas perusahaan. Komunikasi merupakan kegiatan berangakai sehingga menjadi proses dan karena berlangsung antar manusia (*interpersonal*) yang berbeda-beda dan bersifat unik, maka sifatnya selalu dinamis dan unik pula (Ani, 2002:142). Komunikasi sangat mudah berubah dan berkembang sehingga menjadi bervariasi dan kompleks. Komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian informasi, ide, atau gagasan, pendapat saran-saran dan perasaan kepada orang lain, guna mewujudkan kerjasama yang efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bersama.

Komunikasi antar individu pada dasarnya merupakan realisasi dari kodrat manusia sebagai makhluk individual, makhluk sosial dan makhluk normatif. Manusia sebagai makhluk individualitas memiliki kesadaran dirinya dengan identitas yang berbeda antara satu dengan yang lain. Setiap manusia memiliki kepribadian, pola pikir, sikap dan perilaku yang tidak sama dalam memenuhi kebutuhan. Kondisi seperti ini mengharuskan setiap individu berkomunikasi antara satu dengan yang lain, sebagai realisasi kodratnya sebagai makhluk sosial, baik didalam kelompoknya maupun dilingkungan masyarakat yang lebih luas. Kenyataan seperti ini berarti juga bahwa manusia cenderung untuk hidup bermasyarakat sebagai wujud kehidupan bersama dalam kebersamaan. Menurut Miftah (2005:191), ada 5 hal yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif, yaitu: (1) Keterbukaan, menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antar pribadi, dan keterbukaan terhadap pekerjaan; (2) Empati, komunikasi merasakan sebagaimana yang dirasakan orang lain dan perasaan kebersamaan dalam pekerjaan; (3) Dukungan, dukungan dari orang lain dan dukungan dari pimpinan, jika komunikasinya efektif; (4) Kepositifan, komunikasi selalu berpikiran positif terhadap orang lain, dan menghasilkan pekerjaan yang positif; dan (5) Kesamaan, kesamaan dalam komunitas organisasi, kesamaan dalam menghadapi tugas, dan kesamaan dalam perasaan.

Selain faktor komunikasi, kinerja Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) juga dapat dipengaruhi oleh pengawasan. Pengawasan adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan unit organisasi yang bersangkutan (LAN, 2006:159). Pengawasan ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat atau pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh inspektorat jenderal pada setiap kementerian dan inspektorat wilayah di seluruh kawasan Indonesia. Dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 2008, dijelaskan tentang dimensi bagi pengawasan, yaitu (1) Integritas, Integritas dalam seluruh aspek pekerjaannya, hubungan dengan kolega dan kontak luar seharusnya dilandasi dengan keadilan dan kejujuran, sehingga diharapkan bisa membangun lingkungan yang saling mempercayai; (2) Obyektifitas, menggunakan semua pertimbangan yang relevan tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau dipengaruhi sudut pandang pihak tertentu; (3) Kompetensi, menerapkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan dalam

melaksanakan tugasnya; (4) Kerahasiaan, menjaga informasi yang diterima selama melaksanakan tugas. Informasi rahasia untuk kepentingan tugas audit tidak seharusnya digunakan untuk mempengaruhi keuntungan pribadi; dan (5) Independen, seharusnya auditor adalah pihak yang independen dalam melaksanakan tugasnya, tidak terlibat dalam kegiatan apapun khususnya kegiatan pelaksanaan fisik jalan.

Selanjutnya faktor keahlian juga berpengaruh terhadap kinerja Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III. Keahlian adalah tingkat keterampilan tertentu atau pengetahuan yang tinggi dalam subjek tertentu yang diperoleh dari pelatihan atau pengalaman. Paling tidak, ada tiga jenis keahlian yang harus dimiliki oleh seorang pegawai (Dawam, 2006:39). Pertama, keahlian konseptual melibatkan pemikiran manajer, pengolahan informasi, dan kemampuan perencanaan. Keahlian ini melibatkan pengetahuan seseorang yang sesuai dengan organisasi secara keseluruhan dan bagaimana organisasi sesuai dengan industri, masyarakat, dan lingkungan bisnis, serta sosial yang lebih luas. Kedua, keahlian manusia menjadi semakin penting bagi seluruh manajer disegala tingkatan, dan secara khusus bagi mereka yang bekerja dengan karyawan secara langsung setiap harinya. Ketiga, keahlian teknis mencakup penguasaan metode, teknik, dan peralatan yang digunakan didalam fungsi tertentu, seperti rekayasa, manufaktur, atau keuangan. Keahlian teknis juga mencakup pengetahuan khusus, kemampuan analisa, dan penggunaan alat dan teknik yang tepat untuk menyelesaikan masalah dalam bidang disiplin ilmu tertentu.

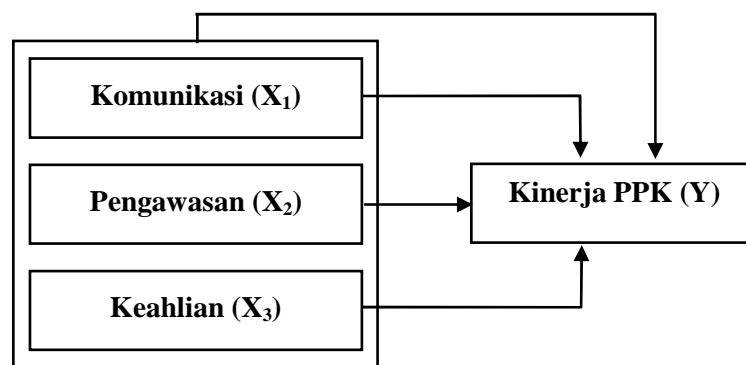
Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan terhadap pegawai dan PPK pada semua Pelaksanaan Kegiatan di lingkungan SNVT Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I dalam Kegiatan Proyek sumber dana APBN di Sumatera Selatan, penulis mendapatkan gambaran bahwa komunikasi yang terjadi di Kegiatan Pelaksanaan ini kurang berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hubungan antar pegawai yang kurang harmonis, tidak timbul rasa saling pengertian, perilaku pegawai terkesan individualistis, sehingga hasil kerja tidak terkait antara satu dengan yang lainnya, pegawai tidak memiliki kesadaran untuk berhubungan dengan sesama pegawai yang lain. Selain itu, penulis juga mendapatkan gambaran bahwa antar pegawai pada kegiatan pelaksanaan ini tidak saling menghormati, kurang terjalannya interaksi sosial antar pegawai, tidak terjalannya komunikasi antar bawahan dan atasan, tidak terjalannya komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan, tidak adanya keterbukaan antar pegawai, rasa empati antar pegawai sangat rendah, tidak ada rasa saling mendukung antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, tidak terciptanya budaya kerja yang baik, antar pegawai jarang sekali terjadi percakapan yang hangat, pegawai bekerja secara individu. Terlihat juga bahwa pelaksanaan pengawasan, belum berjalan dengan baik. Pengawasan terkesan hanya formalitas saja, hasil pengawasan selalu berdasarkan laporan tidak adanya penyimpangan, padahal dalam pelaksanaan pekerjaan sering terjadi penyimpangan-penyimpangan, tidak ada tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi, sumber daya pemerintah tidak digunakan secara efektif dan efisien, pengawasan tidak menghasilkan perencanaan yang baik di masa selanjutnya, kebijakan yang diambil terkait dengan perbaikan penyimpangan-penyimpangan hanya bersifat formalitas saja, dan hasil pengawasan yang dilakukan jarang sekali dilakukan evaluasi untuk menghindari penyimpangan di masa mendatang.

Selanjutnya terlihat bahwa keahlian yang dimiliki oleh pegawai di semua Kegiatan Pelaksanaan pada SNVT ini masih kurang memadai. Hal ini terlihat dari tidak sedikit pegawai yang tidak menguasai bidang kerjanya, tidak memiliki pengalaman yang cukup untuk melakukan pekerjaannya, banyak pegawai yang masih rendahnya tingkat pendidikan, rendahnya keahlian dibidang pengolahan informasi, rendahnya keahlian dibidang perencanaan, sehingga hasil pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia, pegawai tidak memiliki keahlian dalam berfikir secara strategis, pegawai tidak berfikir jangka panjang, kurangnya rasa hormat pimpinan terhadap bawahannya, kurangnya perhatian dari pimpinan, pimpinan banyak yang tidak menguasai metode, teknik dan peralatan yang digunakan, pimpinan tidak memiliki kemampuan analisis, sehingga banyak hasil pekerjaan yang mubazir, pimpinan kurang mampu menyelesaikan masalah, promosi yang terjadi bukan berdasarkan keahlian.

Berdasarkan uraian diatas tentang Komunikasi, Pengawasan, Keahlian, dan Kinerja, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara bersama terhadap Kinerja PPK dan Pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Sumatera Selatan; dan (2) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara parsial terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III.

Bahan dan Metode

Penelitian ini menggunakan *multiple regression model*, yaitu desain penelitian yang akan mengungkap pengaruh kolektif variabel bebas, yaitu Komunikasi (X_1), Pengawasan (X_2), dan Keahlian (X_3) terhadap variabel terikat, yaitu Kinerja PPK dan pegawai (Y).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai semua Pelaksana Kegiatan pada SNVT Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Sumatera Selatan, yang berjumlah 114 orang. Semua populasi akan dijadikan sampel (sampel jenuh). Teknik pengumpulan data menggunakan data primer, diperoleh langsung responden terpilih, yaitu para pegawai termasuk PPK dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III. Penelitian ini menggunakan *questionnaire* sebagai instrumen penelitian yang memuat pertanyaan mengenai Komunikasi, Pengawasan, Keahlian, dan Kinerja PPK dan pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera

Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III. Pertanyaan dalam kuisioner disusun menggunakan skala Likert. Penelitian ini menggunakan persamaan regresi berganda yaitu:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y= Kinerja PPK

a= Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien Regresi

X_1 = Komunikasi

X_2 = Pengawasan

X_3 = Keahlian

e = Error Term

Menurut Umar (2003:231), Koefisien determinasi dapat dilihat pada nilai *Adjusted R Square* yang menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel independen. Semakin tinggi nilai *Adjusted R Square*, maka berarti semakin baik model regresi yang digunakan karena menandakan bahwa kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat juga semakin besar, demikian pula apabila yang terjadi sebaliknya. Menurut Umar (2003:227), uji serentak dilakukan untuk membuktikan hipotesis terhadap pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat Kriterianya :

Ho diterima : $\text{Sig } F > \alpha (0,05)$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$

Ho ditolak: $\text{Sig } F \leq \alpha (0,05)$ dan $F_{hitung} \geq F_{tabel}$

Sedangkan Hipotesisnya adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara bersama-sama terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada BBPJN III.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara bersama-sama terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III.

Keputusan Hipotesisnya adalah sebagai berikut : Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara bersama-sama terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, atau Ho ditolak dan Ha diterima. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka tidak ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara bersama-sama terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada BBPJN III, atau Ho diterima dan Ha ditolak.

Menurut Umar (2003:236), untuk melihat pengaruh parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat digunakan uji t, adapun kriteria pengujiannya adalah:

Ho diterima: $\text{Sig } t > \alpha (0,05)$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$

Ho ditolak: $\text{Sig } t \leq \alpha (0,05)$ atau $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

Sedangkan Hipotesisnya adalah sebagai berikut :

Ho :Tidak ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara parsial terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada BBPJK III.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara parsial terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III.

Keputusan Hipotesisnya adalah sebagai berikut : Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara parsial terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, atau Ho ditolak dan Ha diterima. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka tidak ada pengaruh yang signifikan Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian, secara parsial terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, atau Ho diterima dan Ha ditolak.

Hasil dan Pembahasan

Pengujian regresi dilakukan untuk melihat pengaruh variabel Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian terhadap variabel Kinerja PPK, dengan menggunakan *SPSS for Windows* diperoleh hasil yaitu:

Tabel 1. Hasil Pengujian Regresi Berganda

	Standardized Beta Coefficients	t	Sig.
Komunikasi Interpersonal	.218	2.532	0.013
Pengawasan Intern	.292	3.372	0.001
Keahlian Profesional	.175	2.008	0.047
R Square	0.199		
Adjusted R Square	0.178		
Sig F	0.000		

Sumber : Hasil olahan data, 2011

Berdasarkan Tabel 1, dapat dibentuk suatu persamaan regresi berganda yaitu sebagai berikut:

$$Y = 33,203 + 0,273 X_1 + 0,373 X_2 + 0,141 X_3$$

Berdasarkan model tersebut dapat ketahu bahwa : Konstanta sebesar 33,203 berarti apabila variabel Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian tidak dilakukan di pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, maka tingkat Kinerja PPK adalah sebesar 33,203. Koefisien regresi X_1 (Komunikasi) sebesar 0,273 menunjukkan bahwa apabila Komunikasi mengalami peningkatan, maka akan terjadi perubahan positif terhadap Kinerja PPK sebesar 0,273 kali dari perubahan Komunikasi tersebut. Koefisien regresi X_2 (Pengawasan) sebesar 0,373 menunjukkan bahwa apabila Pengawasan dilakukan peningkatan, maka akan terjadi perubahan positif terhadap Kinerja PPK sebesar 0,373 kali dari perubahan Pengawasan tersebut. Koefisien regresi X_3 (Keahlian) sebesar 0,141 menunjukkan bahwa apabila Keahlian PPK meningkat, maka akan terjadi perubahan positif terhadap Kinerja PPK sebesar 0,141 kali dari perubahan Keahlian tersebut.

Dilihat dari besaran beta dari masing-masing variabel di mana koefisien beta variabel Komunikasi sebesar 0,218, koefisien beta variabel Pengawasan sebesar 0,292, dan koefisien beta Keahlian sebesar 0,175; maka yang paling besar pengaruhnya terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, adalah Keahlian. Hasil perhitungan diperoleh koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,178 (17,8%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa besarnya sumbangan variabel Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian terhadap Kinerja PPK dan Pegawai atau besarnya variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas adalah sebesar 17,8%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 82,2% adalah variabel lain selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai F_{Hitung} adalah sebesar 9,131, sedangkan F_{Tabel} dengan taraf nyata 5% (0,05) dengan derajat kebebasan $df = (n-k-1) = (114-3-1) = 110$ dan $(k) = (3)$, maka $F_{Tabel} (0,05;110;3)$ adalah sebesar 2,687.

Sehingga $F_{Hitung} (9,131) \geq F_{Tabel} (2,687)$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, atau secara bersama-sama terdapat pengaruh antara variabel Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III. Hasil perhitungan pada Tabel 4, menunjukkan bahwa nilai t_{Hitung} variabel X_1 (Komunikasi) sebesar 2,532; X_2 (Pengawasan) sebesar 3,372; dan X_3 (Keahlian) sebesar 2,008. Untuk menentukan t_{Tabel} , dengan taraf nyata 5% (0,05), dengan derajat kebebasan, $df = (n-2) = (114-2) = 112$, maka: Untuk variabel Komunikasi, $t_{Hitung} (2,532) \geq t_{Tabel} (1,981)$, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Komunikasi terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Untuk variabel Pengawasan, $t_{Hitung} (3,372) \geq t_{Tabel} (1,981)$, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengawasan terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Untuk variabel Keahlian, $t_{Hitung} (2,008) \geq t_{Tabel} (1,981)$, sehingga secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Keahlian terhadap Kinerja PPK dan Pegawai dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian terhadap Kinerja PPK dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Komunikasi, Pengawasan, dan Keahlian terhadap Kinerja PPK dalam kegiatan proyek APBN di Sumatera Selatan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III.

Daftar Pustaka

Ani Muhammad. 2002. Komunikasi Organisasi, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

- Dawam Raharjo, 2006, Golongan Intelektual, Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI).
- Handoko, T. Hani, 2003, Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia. Edisi 2, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Instansi Gajah Mada, Yogyakarta.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN), 2006, Pedoman Pengawasan, Kementerian Dalam Negeri, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Miftah Thoha. 2005. Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia, Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Amara Books, Jogjakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008, Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Umar, Husein 2003. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.