PENGARUH REFORMASI BIROKRASI TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA SEKTOR PUBLIK
(Studi Kasus pada Lima Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)

JURNAL ILMIAH

Disusun oleh :

Muchammad Nuh
105020115111007

JURUSAN ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2013

LEMBAR PENGESAHAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

Artikel Jurnal dengan judul :

PENGARUH REFORMASI BIROKRASI TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA SEKTOR PUBLIK (Studi Kasus pada Lima Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)

Yang disusun oleh :

Nama	:	Muchammad Nuh
NIM	:	105020115111007
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis
Jurusan	:	S1 Ilmu Ekonomi

Bahwa artikel Jurnal tersebut dibuat sebagai ***persyaratan ujian skripsi*** yang dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 11 Juli 2013

Malang, 11 Juli 2013

Dosen Pembimbing,

Dr. Sasongko, SE., MS.

NIP. 19530406 198003 1 004

PENGARUH REFORMASI BIROKRASI TERHADAP PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA SEKTOR PUBLIK
(Studi Kasus pada Lima Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur)

Muchammad Nuh
Sasongko
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Email: muchammad.nuh@gmail.com

ABSTRACT

The aimed of this study is to examine the effect of bureaucratic reforms on public sector labor productivity. Variable remuneration and organizational downsizing became an indicator of Bureaucratic reform. Meanwhile, the control variables in this study were age and education. Population consist of 209 employees in KPPN Surabaya 1, 2 Surabaya, Malang, Kediri and Blitar. The selected sample are the middle office employees in the disbursements section at that five KPPN (State Treasury Office). OLS regression analysis results showed that at the 95 percent confidence level, remuneration and organizational downsizing hade positive effect on employee productivity. While age and education had no effect on employee productivity.
Keyword: Productivity, Age, Education, Remuneration Organizational Downsizing

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh reformasi birokrasi terhadap produktivitas tenaga kerja sektor publik. Indikator reformasi birokrasi adalah variabel remunerasi dan perampingan organisasi. Sementara itu, Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah usia dan pendidikan. Populasi berupa 209 pegawai di KPPN Surabaya 1, Surabaya 2, Malang, Kediri, dan Blitar. Sampel yang dipilih adalah pegawai *middle office* seksi pencairan dana di lima KPPN tersebut. Hasil analisis regresi OLS menunjukan bahwa pada tingkat keyakinan 95 persen, remunerasi dan perampingan organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Sedangkan usia dan pendidikan tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.
Kata kunci: Produktivitas, Usia, Pendidikan, Remunerasi, Perampingan Organisasi

A. LATAR BELAKANG

"Gemuk, lambat, dan boros" adalah tiga kata yang mewakili karakteristik organisasi sektor publik (birokrasi pemerintahan) di Indonesia. Dikatakan "gemuk" karena organisasi sektor publik memiliki jumlah pegawai yang sangat besar dan cenderung berlebihan. Sementara itu, disebut "lambat" karena masyarakat merasa pelayanan organisasi sektor publik kurang responsive dan cenderung berbelit-belit. Sedangkan dianggap "boros" karena alokasi anggaran negara untuk belanja pegawai sangatlah besar.

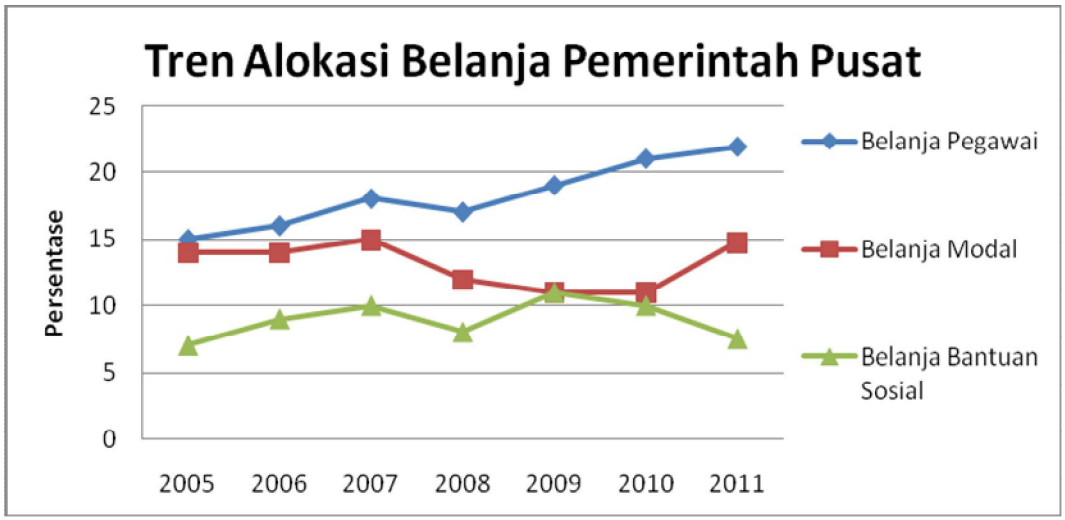
Tengoklah jumlah pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia. Badan Kepegawaian Negara mencatat jumlah PNS tahun 2011 telah lebih dari 4,6 juta orang. Jumlah itu dinilai jauh lebih besar dari kebutuhan riil organisasi agar bekerja dengan efektif dan efisien. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB), Azwar Abubakar (dalam Daniel, 2012) mencontohkan bahwa dalam birokrasi pemerintahan, pekerjaan yang bisa ditangani oleh tiga orang, ditangani oleh dua puluh orang. Contoh tersebut menggambarkan betapa gemuknya organisasi sektor publik di Indonesia.

Sementara itu, organisasi sektor publik yang lambat tergambar dalam iklan sebuah produk rokok yang berseliweran lewat media televisi. Jargon iklan yang mengungkapkan "Kalau bisa diperlambat, kenapa harus dipercepat" seakan menjadi sindiran bagi kinerja organisasi sektor publik di Indonesia. Pelayanan yang berbelit-belit telah melekat di benak banyak pihak ketika mengakses layanan publik di Indonesia. Bukti empiris pun mengamini anggapan itu. Dalam *Global Competitiveness Report* 2012-2013 yang dirilis *World Economic Forum*, Indonesia menempati peringkat 50 dari 144 negara. Selain itu, Bank Dunia (2013) dalam publikasi *World*

Development Indicator 2013 menyebutkan bahwa masalah utama bagi investor untuk memulai bisnis di Indonesia adalah birokrasi pemerintahan yang tidak efisien dengan proporsi 15,4 persen. Untuk memulai bisnis, investor membutuhkan waktu 47 hari untuk mengurus perijinannya.

Sedangkan organisasi sektor publik yang boros tercermin dalam alokasi anggaran negara. Dari tahun 2005 sampai 2011, lebih dari seperlima atau dua puluh persen dari total anggaran pemerintah pusat harus dialokasikan untuk belanja pegawai (lihat gambar 1 di lampiran). Bandingkan dengan alokasi belanja modal yang tidak pernah lebih dari lima belas persen dan belanja bantuan sosial yang hanya terjadi pada tahun 2009 lebih dari sebelas persen.

Gambar 1: **Tren Alokasi Belanja Pemerintah Pusat tahun 2005-2011**



Sumber: Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) tahun 2005-2011

Birokrasi yang gemuk, lambat, dan boros membuat pemerintah kesulitan untuk menjalankan fungsinya secara optimal dalam perekonomian. Ketiga kondisi itu juga menjadikan tenaga kerja di sektor publik memiliki produktivitas yang rendah. Padahal, produktivitas tenaga kerja memiliki peran kunci dalam perekonomian. Oleh karena itu, reformasi birokrasi mutlak diperlukan.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) merupakan salah satu kantor pelayanan di bawah Kementerian Keuangan yang dijadikan sebagai *pilot project* program reformasi birokrasi di Indonesia. Berbagai langkah telah dilaksanakan Ditjen Perbendaharaan, dua diantaranya adalah perbaikan remunerasi dan perampingan organisasi. Perbaikan remunerasi dilakukan dengan pemberian tunjangan berdasarkan *job grading* yang memperhatikan beban kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan perampingan organisasi dilakukan dengan pembentukan KPPN Percontohan di ibukota propinsi. Sebelum dilakukan perampingan organisasi, KPPN tersebut rata-rata terdiri dari 200 pegawai. Setelah dijadikan percontohan, menjadi hanya terdiri dari 40-an pegawai.

Pembentukan KPPN Percontohan di ibukota provinsi merupakan langkah awal dalam reformasi birokrasi di Ditjen Perbendaharan. Perampingan organisasi di KPPN Percontohan tersebut dilakukan dengan merelokasi pegawai yang tidak lolos *assessment test* KPPN Percotohan ke Kantor Wilayah di masing-masing provinsi. Langkah selanjutnya yang direncanakan Ditjen Perbendaharaan untuk merampingkan jumlah pegawai adalah kebijakan pensiun dini. Pegawai yang telah berusia lebih dari 50 tahun diberi pilihan untuk pensiun dini sukarela dengan insentif tertentu. Kriteria usia tersebut karena transformasi organisasi yang sangat cepat di Ditjen Perbendaharaan, pegawai dengan usia 50 tahun ke atas diyakini akan kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut sehingga akan kesulitan juga untuk menjaga produktivitas pada level yang diharapkan.

Langkah lainnya dalam program reformasi birokrasi adalah peningkatan kompetensi pegawai. Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi pegawai adalah dengan meningkatkan tingkat pendidikan pegawai. Di lingkungan birokrasi pemerintahan, peningkatan tingkat pendidikan pegawai dilakukan dengan dua cara, yakni tugas belajar dan atas inisiatif sendiri. Muara dari peningkatan tingkat pendidikan adalah kontribusi yang lebih tinggi bagi organisasi.

Kontribusi yang lebih tinggi itu dimanifestasikan dalam produktivitas pegawai yang lebih tinggi pula.

Dengan uraian tersebut di atas, kiranya perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh reformasi birokrasi terhadap produktivitas pegawai sektor publik.

B. KERANGKA TEORITIS

Reformasi Birokrasi dan Perampingan Organisasi

Birokrasi adalah system administrasi hierarkis yang dirancang untuk berhubungan dengan sejumlah besar pekerjaan rutin, yang sebagian besar mengikuti sekumpulan peraturan kaku dan tidak personal (Gunarjo, 2011). Setiap pemerintahan dan organisasi membutuhkan birokrasi. Kebutuhan tersebut muncul sebagai konsekuensi logis dari adanya struktur hierarki yang memerlukan tahapan-tahapan pengambilan keputusan.

Kehadiran birokrasi merupakan tuntutan mutlak yang harus dipenuhi untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Pemberian layanan merupakan fungsi negara sebagai alat pemenuhan kebutuhan rakyat. Birokrasi merupakan organ negara yang diberi tugas menjalankan semua kebijakan pemerintah yang terkait dengan kepentingan rakyat.

Jika diterapkan secara benar maka birokrasi dapat menjadi alat untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Namun, seringkali birokrasi diterapkan secara keliru. Alih-alih mempercepat proses, keberadaan birokrasi justru menyebabkan berbagai aktivitas masyarakat menjadi terhambat. Belum lagi berbagai pungutan yang menyebabkan ekonomi berbiaya tinggi.

Oleh karena itu, diperlukan langkah reformasi birokrasi untuk mengobati berbagai penyakit yang menjangkitinya. Reformasi birokrasi di Indonesia pada dasarnya dirancang sebagai birokrasi yang rasional (Mustopadijaja, 2003). Rasionalisasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas melalui pembagian kerja hierarkikal dan horizontal yang seimbang, diukur dengan rasio antara volume dan beban tugas dengan jumlah sumber daya, disertai tata kerja yang formalistic dan pengawasan yang ketat.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 menyebutkan bahwa tujuan dilaksanakannya reformasi birokrasi adalah untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Sementara itu, aturan turunan/teknis dari Perpres tersebut, yakni Peraturan MenPAN RB Nomor 10 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, menyebutkan bahwa tujuan program reformasi birokrasi adalah: pemerintahan yang efektif dan efisien; SDM aparatur yang kompeten dan kompetitif; pemerintahan yang terbuka dan melayani; dan pemerintahan yang bersih, bebas KKN, dan akuntabel.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Kemen Pan dan RB mencanangkan sembilan program percepatan reformasi birokrasi sampai tahun 2014, yakni: pertama, penataan struktur organisasi; kedua, penataan jumlah dan distribusi PNS; ketiga, sistem seleksi CPNS dan promosi secara terbuka; keempat, profesionalisasi PNS; kelima, pengembangan system elektronik pemerintah; keenam, peningkatan pelayanan publik; ketujuh, peningkatan transparansi dan akuntabilitas aparatur; kedelapan, peningkatan kesejahteraan pegawai negeri; kesembilan, efisiensi penggunaan fasilitas, sarana dan prasarana kerja PNS.

Dari kesembilan program reformasi birokrasi di atas, yang digunakan sebagai proksi untuk kuantifikasi reformasi birokrasi adalah program penataan jumlah dan distribusi PNS serta peningkatan kesejahteraan pegawai negeri. Program peningkatan kesejahteraan pegawai negeri juga terkait dengan profesionalisasi PNS.

Rencana aksi untuk menjalankan program penataan jumlah dan distirbusi PNS terdiri dari: pengurangan belanja pegawai, kebijakan *minus growth* jumlah pegawai, dan kebijakan pensiun dini sukarela.

Ketiga rencana aksi tersebut dapat disebut sebagai langkah perampingan organisasi. Rabin (1999) mengemukakan bahwa perampingan (*downsizing*) dibedakan menjadi "*downsizing by need*" dan "*downsizing by preference*". *Downsizing by need* adalah perampingan yang dilakukan karena adanya perubahan lingkungan, pasar, dan kemajuan teknologi yang sangat pesat. Perubahan itu membuat kebutuhan pegawai semakin berkurang sehingga perampingan organisasi menjadu kebutuhan organisasi. *Downsizing by preference* adalah perampingan yang dilakukan karena lebih bermotif pada efisiensi keuangan.

Sementara itu, rencana aksi untuk program peningkatan program peningkatan kesejahteraan pegawai negeri adalah dengan perbaikan struktur penggajian, pemberian tunjangan berbasis kinerja, dan penyempurnaan system pensiun. Pemberian tunjangan berbasis kinerja dilakukan dengan remunerasi melalui pelaksanaan reformasi birokrasi dan remunerasi berdasarkan kinerja individu.

Peran Reformasi Birokrasi dalam Perekonomian

Untuk menggairahkan kinerja ekonomi, reformasi birokrasi adalah sebuah keniscayaan (Gunarjo, 2011). Reformasi birokrasi diperlukan untuk menata ulang, mengubah, menyempurnakan dan memperbaiki birokrasi agar menjadi lebih bersih, cepat tanggap, kreatif, efisien, efektif, dan produktif. Dengan demikian, pelaku ekonomi dapat menjalankan bisnisnya secara aman dan nyaman tanpa harus direcoki urusan birokrasi yang lambat dan bertele-tele.

Menurut Labolo (2011), reformasi birokrasi di Indonesia didorong oleh berbagai kondisi berikut ini: Pertama, meningkatnya belanja aparatur yang disebabkan oleh bertambahnya jumlah pegawai tanpa pengendalian yang jelas, disamping membesarnya struktur birokraso pemerintahan. Kedua, membengkaknya ongkos demokrasi (pemilu dan pemilukada) mengakibatkan beban kas pemerintah mengalami peningkatan signifikan. Ketiga, tingginya gairah penggemukan organisasi birokrasi pemerintahan tanpa perencanaan yang jelas memicu pembiayaan dan rekruitmen pegawai dalam jumlah yang tidak sedikit. Keempat, meluasnya perilaku koruptif menjadikan birokrasi kehilangan kepercayaan sebagai pelayan masyarakat. Kelima atau terakhir, lemahnya pengawasan mengakibatkan pemerintah cenderung bertindak konsumtif, boros, sewenang-wenang, dan tidak transparan.

Secara lebih khusus, perampingan organisasi sektor publik yang merupakan bagian dari reformasi birokrasi memiliki manfaat ekonomi baik pada level mikro maupun makro. Pada level mikro, Cascio (1997) menyatakan bahwa perampingan organisasi dapat mengeliminasi pegawai berlebih dan mengurangi biaya tenaga kerja. Sementara itu, Freeman (1993) mengungkapkan bahwa tujuan dari perampingan organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan produktivitas pegawai. Jadi dapat dikatakan bahwa perampingan organisasi sektor publik bisa meningkatkan produktivitas pegawai yang bekerja di dalamnya dan mengurangi beban belanja pegawai.

Pada level makro, Rama (1999) mengemukakan bahwa perampingan organisasi sektor publik dapat mengurangi anggaran belanja pegawai atau disebut sebagai *financial return*. Bila kelebihan kelebihan dana tersebut dapat dialokasikan ke fungsi lain yang lebih berpengaruh pada kinerja perekonomian, maka perampingan organisasi sektor publik memiliki *economic return* yang positif. Dalam skala lebih luas, Massnaoui dan Biygautane (2011) mengungkapkan bahwa perampingan organisasi sektor publik dapat berkontribusi positif dalam perekonomian bila pemerintah mampu menempatkan pegawai yang dipensiunkan ke sektor privat untuk bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai bersangkutan atau bahkan mengurangi pengangguran dengan membuka usaha dengan insentip yang diterimanya.

Produktivitas Tenaga Kerja

Menurut Musanef (1996) dalam Andayani (2007), tenaga kerja adalah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah maupun pada perusahaan, atau pada usaha-usaha sosial dengan mana ia memperoleh suatu balas jasa tertentu.

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1969 tentang Pokok-pokok Ketenagakerjaan, disebutkan bahwa tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik dalam hubungan kerja maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Produktivitas diartikan sebagai hubungan antara output berupa barang dan jasa dengan sumber daya yang menjadi input, baik manusia maupun non manusia dalam proses produksi, biasanya ditampilkan sebagai rasio (*Center Study for Living Standard*, 1998). Sejalan dengan itu, Freeman (2008) mendifinisikan produktivitas sebagai rasio volume output terhadap volume input yang digunakan.

Menurut Simanjuntak (1983) dalam Akmal (2006), produktivitas tenaga kerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dari peran tenaga kerja per satuan waktu. Sementara itu, Jamaludin Ahmad (1995)dalam Andayani (2007) memberi definisi yang hampir serupa bahwa produktivitas tenaga kerja adalah produksi (*quantity*) per satuan tenaga kerja (labour) atau Q/L.

Jadi dapat dismpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja merupakan ukuran efektivitas tenaga kerja dalam menghasilkan produk dalam satuan waktu tertentu.

Variabel-variabel yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja

1. Gaji/Upah

Teori Neo Klasik mengemukakan bahwa semestinya gaji/upah merefleksikan produktivitas marjinal tenaga kerja (Gelderblom, 2005). Dengan asumsi seperti itu, maka sumber daya terdistribusi secara adil karena input dibayar sesuai dengan kontribusinya terhadap output. Dengan mekanisme seperti itu, maka akan mendorong masing-masing tenaga kerja sebagai input produksi untuk meningkatkan produktivitasnya karena akan meningkatkan pendapatannya berupa peningkatan gaji atau upah.

Argumen tersebut diperkuat oleh pendapat Mankiw (2011) bahwa manusia akan merespon insentif. Tindakan seseorang distimulasi oleh harapan untuk memperoleh insentif di masa depan. Pada saat yang sama, Mankiw bahkan mengungkapkan bahwa insentif memainkan peran sentral dalam studi ekonomi. Ungkapan itu tidaklah berlebihan mengingat bahwa asumsi dalam aliran ekonomi mainstream adalah individu bertindak sebagai homoeconomicus. Tindakan individu dipengaruhi oleh motivasi untuk memperoleh keuntungan pribadi berupa insentif ekonomi.

2. Pendidikan

Kaum ekonomi pembangunan berpandangan bahwa faktor yang paling menentukan dalam produktivitas tenaga kerja modal manusia (*human capital*). Yang termasuk dalam modal manusia adalah pendidikan, ketrampilan, dan pengetahuan. Pandangan tersebut menggejala setelah perang dunia ke-2, terutama di decade 1950-196 sehingga kurun waktu tersebut dianggap sebagai "*Age of Human Capital*".

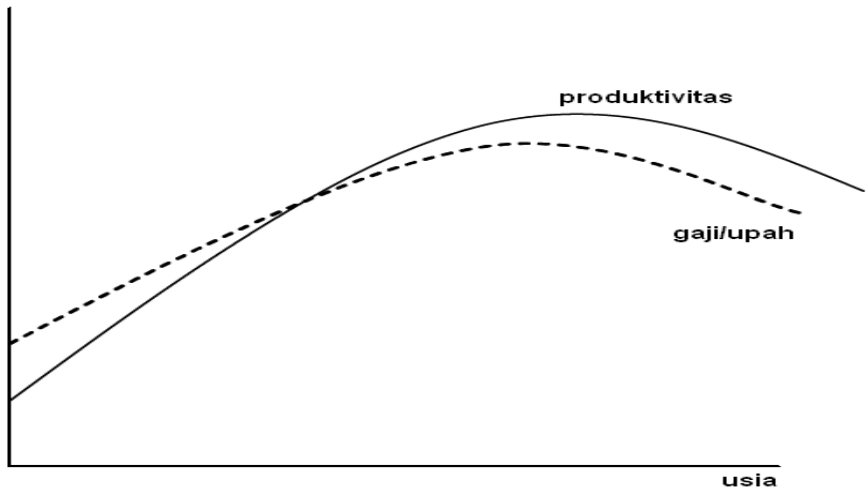
Sementara itu, dalam teori pertumbuhan endogen, disebutkan akumulasi modal manusia adalah salah satu faktor paling penting yang menentukan pertumbuhan ekonomi. Dengan imbal balik konstan pada teknologi, Mankiw et.al (1992) dalam Philip dan Weale (2003) menunjukan bahwa lamanya tahun sekolah berpengaruh pada produktivitas tenaga kerja.

Sedangkan dalam teori lingkaran kemiskinan diuraikan bahwa produktivitas yang rendah menyebabkan seseorang menjadi miskin. Produktivitas yang rendah tersebut disebabkan oleh modal manusia yang rendah, yakni kurangnya pendidikan dan kesehatan.

3. Usia

Toeri Lazear menjadi kerangka utama yang menjelaskan hubungan antara usia dengan produktivitas (Ours dan Stoeldraijer, 2010). Kurva yang menjelaskan hubungan antara usia dan produktivitas berbentuk *upward slope* (lihat gambar 2). Argumennya adalah pekerja lebih tua memiliki pengalaman lebih lama sehingga menjadi lebih ahli dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan begitu pekerja lebih tua cenderung lebih terhindar dari kelalaian sehingga mampu menghasilkan produk yang lebih banyak.

Gambar 2: **Kurva Hubungan Usia dengan Gaji dan Produktivitas**



Sumber: Gelderblom (2005)

4. Perampingan Organisasi

Cascio (1997) menyatakan bahwa perampingan organisasi dapat mengeliminasi pegawai berlebih dan mengurangi biaya tenaga kerja. Sementara itu, Freeman (1993) mengungkapkan bahwa tujuan dari perampingan organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan produktivitas pegawai. Jadi dapat dikatakan bahwa perampingan organisasi sektor publik bisa meningkatkan produktivitas pegawai yang bekerja di dalamnya dan mengurangi beban belanja pegawai.

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Handler, et.al. (2005) dengan judul "*The Size and Performance of Public Sector Activities in Europe*" menemukan bahwa sektor publik yang ramping lebih efisien ketimbang yang gemuk.

Sementara itu, Massnaoui, et.al (2011) dalam penelitian dengan judul "*Downsizing Marocco's Public Sector: Lesson from The Voluntary Retirement Program*" menunjukan bahwa Perampingan organisasi sektor publik mengurangi belanja pegawai dan meningkatkan belanja untuk fungsi lain. Sehingga outcome pengeluaran sektor publik lebih optimal.

Di sisi lain, penelitian yang dilakukan Sharma (2008) dengan judul "*Public Sector Downsizing in Cook Island: Some Experince and Lesson*" menemukan bahwa Tanpa persiapan yang matang, perampingan sektor publik meski membuat proporsi belanja pegawai menurun tetapi membuat kondisi sosial ekonomi memburuk.

Hasil yang kontras ditemukan oleh Ngutor (2011) dalam penelitian yang diberi judul "*The Impact of Downsizing on Competitivness of Banks in Nigeria: A Study of Selected Bank in Makurdi Metropolis*". Ngutor menemukan bahwa perampingan organisasi adalah strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas. Namun, memiliki efek negative terhadap kepuasan karyawan.

Di Indonesia, penelitian mengenai dampak perampingan organisasi terhadap produktivitas pegawai belum ditemukan, apalagi pada tataran yang lebih khusus, yakni sektor publik. Dua berikut ini adalah penelitian yang tidak terkait reformasi birokrasi ataupun perampingan organisasi, akan tetapi terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja pada organisasi sektor publik.

Penelitian yang dilakukan oleh Zainudin (2003) menghasilkan kesimpulan bahwa yang berpengaruh pada produktivitas kerja Badan Pusat Statistik Kabupaten Semarang adalah kemampuan kerja, iklim kerja, dan disiplin kerja.

Berdasarkan hasil penelitian Pajar (2008), diketahui bahwaproduktivitas tenaga kerja di Rumah Sakit PKU Muhamadiyah Surakarta sangat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, motivasi, umur, dan pengalaman kerja.

Dari berbagai penelitian terdahulu yang disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja organisasi sektor publik sangat bervariasi dan memiliki tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan disusun sistematika pemikiran yang merangkum berbagai variabel dalam penelitian sebelumnya.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa data antar ruang *cross section* yang menjadi atribut pegawai yang dijadikan objek pada penelitian ini. Data produktivitas pegawai diperoleh langsung dari *supervisor database*, sedangkan data usia, pendidikan, remunerasi, dan perampingan diperoleh dari dokumen pada sub bagian umum lima KPPN yang dijadikan objek penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada lima KPPN yang dijadikan objek penelitian. Lima KPPN tersebut adalah KPPN Surabaya 1, Surabaya 2, Malang, Kediri, dan Blitar. Total jumlah pegawai di lima KPPN tersebut sebanyak 209 orang.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2011), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, yang dijadikan sampel penelitian adalah pegawai *middle office* pada seksi pencairan dana. Penggunaan data pegawai *middle office* pada seksi

pencairan karena kemudahan untuk mengukur produktivitas masing-masing pegawai. Data produktivitas berupa jumlah output Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) yang diselesaikan masing-masing pegawai di seksi tersebut tersedia di *database*. Ukuran produktivitas tersebut relatif lebih objektif karena merupakan output yang sebenarnya dari masing-masing pegawai tercatat di *database* KPPN, bukan penilaian subjektif dari kepala seksi atau atasan pegawai yang bersangkutan.

Alat Analisis dan Spesifikasi Model

Untuk meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas digunakan analisis regresi *Ordinary Least Square* (OLS) menggunakan data antar ruang (*cross section*) pegawai dengan spesifikasi model sebagai berikut:

Produktivitas = α + β1 Usia + β2 Pendidikan + β3 Remunerasi + β4 Perampingan + e

Produktivitas diukur dengan rata-rata output SP2D yang diselesaikan pegawai, usia diukur dengan tahun, pendidikan diukur dengan lama tahun sekolah, remunerasi diukur dengan nominal tunjangan khusus Pembina keuangan negara (TKPKN), sedangkan perampingan merupakan variabel dummy diberi nilai 1 (satu) jika pegawai tersebut bekerja di KPPN yang telah dirampingkan dan diberi nilai 0 (nol) jika pegawai bukan

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Estimasi Regresi dan Interpretasi

Hasil estimasi regresi dengan spesifikasi model di atas menghasilkan persamaan sebagai berikut:

Produktivitas = -2,91 + 0,16 Usia – 1,4 Pendidikan + 0,000009 Remunerasi + 20 Perampingan

se	= (13.8)	(0.236)	(0.8536)	(0.0035)	(3.647)
t	= (-0.20)	(0.662)	(-1.637)	(2.5462)	(5.509)
p	= (0.84)	(0.512)	(0.1106)	(0.0154)	(0.000)
r^2	= 0.534731				
F Stat	= 10.05631	(nilai p = 0.000016)			

Persamaan di atas menunjukan bahwa setiap kenaikan usia pegawai selama satu tahun akan meningkatkan output sebanyak 0,16 SP2D per hari. Di sisi lain, pegawai yang mengeyam sekolah satu tahun lebih lama, memiliki output yang lebih rendah sebanyak 1,4 SP2D per hari. Sementara itu, pegawai yang menerima remunerasi 1 juta rupiah lebih besar dibanding pegawai lain setiap bulannya, berarti pegawai tersebut memiliki output lebih tinggi sebanyak 9 SP2D per hari. Terakhir, variabel dummy perampingan memiliki koefisien sebesar 20 yang berarti bahwa pegawai yang berada di kantor yang telah dirampingkan jumlah pegawainya, memiliki output lebih tinggi sebanyak 20 SP2D per hari.

R-squared dari persamaan tersebut adalah 0,53 yang berarti perubahan variabel dependen, yakni output, 53 persennya dipengaruhi oleh variabel *explanatory* dalam model. Sedangkan 47 persen lainnya dipengaruhi oleh variabel di luar model.

Berdasarkan uji simultan (uji F), diperoleh angka 0,000016. Hal itu menunjukkan bahwa variabel explanatory dalam model secara serempak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen pada tingkat keyakinan 99 persen.

Sementara itu, berdasarkan uji persial, nilai probabilitas t-statistik variabel usia, pendidikan, remunerasi, dan perampingan berturut-turut 51 persen, 11 persen, 1,5 persen, dan o,oo persen. Hal itu menunjukan bahwa pada tingkat keyakinan sebesar 95 persen, variabel *explanatory* yang berpengaruh signifikan terhadap output adalah remunerasi dan perampingan. Sedangkan variabel usia dan pendidikan pegawai terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap output SP2D yang dihasilkan per hari.

Uji Asumsi Klasik

Setelah melakukan empat jenis uji yang menjadi bagian dari uji asumsi klasik (selengkapnya lihat lampiran 2), hasilnya dapat diringkas dengan tabel 1 berikut:

Tabel 1: **Hasil Uji Asumsi Klasik**

Jenis Uji	Multikolinearitas	Heteroskedastisitas	Autokorelasi	Normalitas
Hasil	Lolos	Tidak Lolos	Tanpa Kesimpulan	Lolos

Sumber: data sampel tahun 2012 (diolah)

Pada tabel di atas terlihat bahwa, model yang diestimasi tidak terkena masalah multikolinearitas. *Error* pada model tersebut pun terdistribusi secara normal. Sementara itu, uji autokorelasi tidak dapat disimpulkan apakah model terkena masalah autokorelasi atau tidak. Sedangkan berdasarkan uji heteroskedastisitas diketahui bahwa varian gangguan dalam model tersebut tidak homogen. Kendati demikian, menurut Gujarati (2010), model yang terkena masalah heteroskedastisitas walaupun tidak efisien tetapi penaksir OLS tidak bias. Oleh karena itu, berdasarkan hasil uji asumsi klasik diketahui bahwa model tersebut cukup layak untuk digunakan.

Pembahasan Variabel Usia

Berdasarkan hasil estimasi regresi dan uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel usia tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai. Hal itu menunjukan bahwa Teori Lazear yang mengemukakan adanya hubungan antara usia dengan produktivitas tidak berlaku pada organisasi sektor publik. Kurva yang menggambarkan hubungan antara usia dengan gaji dan produktivitas seperti ditunjukan dalam gambar 2.1 (hal. 25) juga tidak berlaku pada objek penelitian ini.

Tidak berlakunya teori Lazear dan kurva pada gambar 2.1 (hal. 25) pada organisasi KPPN disebabkan oleh beberapa hal, antara lain; pertama, proses untuk menghasilkan output atau menyelesaiakan SP2D bukanlah pekerjaan fisik yang berat. Pekerjaan tersebut bersifat klerikal dengan sistem yang telah terkomputerisasi sehingga pada usia berapapun bisa menghasilkan output atau penyelesaian SP2D sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kedua, baik pegawai tua maupun yang muda mampu beradaptasi dengan baik pada SOP penyelesaian SP2D yang baru. Perubahan paling kentara dari SOP yang diterapkan sejak reformasi birokrasi tersebut adalah jangka waktu penyelesaian SP2D yang hanya satu jam dari sebelumnya yang memerlukan waktu satu hari kerja. Perubahan SOP yang begitu drastis tersebut nyatanya dapat diikuti oleh seluruh pegawai, baik yang tua maupun yang muda. Alhasil, output penyelesaian SP2D pun tidak ada perbedaan yang signifikan antara pegawai yang tua maupun yang muda.

Ketiga, baik pegawai yang tua maupun yang muda mampu beradaptasi dengan system yang terkomputerisasi. Untuk menyelasaikan SP2D pegawai harus menggunakan system yang terkomputerisasi. Dengan system tersebut maka proses penyelesasian pekerjaan akan lebih cepat dan juga akan meminimalisir kesalahan. Perubahan system yang sebelumnya manual menjadi terkomputerisasi memerlukan kemampuan adaptasi dan kemampuan belajar dari para pegawai. Menurut Barth et.al (1993) dalam Ours dan Stoeldraijer (2010), pekerja yang lebih tua memiliki kelemahan dalam hal lemahnya fleksibilitas ketika mendapat tugas baru, cenderung menolak teknologi, dan kurang bisa berkembang ketika diberi pelatihan. Hasil penelitian ini menunjukan tidak ada perbedaan produktivitas yang signifikan pada berbagai tingkat usia pegawai. Sehingga dapat dikatakan, baik pegawai yang tua maupun yang muda pada organisasi KPPN memiliki kemampuan adaptasi yang sama bagusnya

Keempat, adanya isu pensiun dini membuat pegawai yang lebih tua termitivasi untuk menghasilkan output maupun waktu penyelesaian SP2D yang tidak kalah dengan pegawai yang lebih muda. Salah satu langkah yang hendak ditempuh Ditjen Perbendaharaan untuk merampingkan jumlah pegawainya adalah dengan kebijakan pensiun dini. Pegawai yang telah berusia lebih dari 50 tahun diberi pilihan untuk pensiun dini sukarela dengan insentif tertentu. Rencana penerapan kebijakan pensiun dini tersebut membuat pegawai yang lebih tua terlecut untuk mencapai produktivitas yang sama tingginya dengan pegawai muda. Alhasil, penelitian ini menunjukan tidak ada perbedaan signifikan antara produktivitas pegawai yang tua dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.

Pembahasan Variabel Pendidikan

Berdasarkan hasil estimasi regresi dan uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai. Hal itu menunjukan bahwa teori

Human Capital yang mengemukakan bahwa modal manusia, yang salah satunya diukur dengan tingkat pendidikan, tidak berlaku pada organisasi sektor publik, dalam hal ini KPPN.

Tidak terbuktinya teori *Human Capital* pada penelitian ini disebabkan oleh beberapa hal, antara lain; Pertama, teori *human capital* berlaku pada masyarakat umum secara keseluruhan, bukan pada tenaga kerja yang bekerja di organisasi yang sama pada level jabatan yang sama. Penelitian terdahulu yang dilakukan Mankiw et.al. (1992) dalam Philip dan Weale (2003) membuktikan bahwa lama tahun sekolah berpengaruh positif pada produktivitas tenaga kerja, yang berarti semakin tinggi tingkat pendidikan menjadikan semakin tinggi pula tingkat produktivitas tenaga kerja tersebut. Hasil yang kontradiktif antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu bisa disebabkan karena perbedaan objek penelitian. Bila penelitian Mankiw et.al (1992) dilakukan pada level makro, maka penelitian dilakukan pada level mikro, yakni produktivitas tenaga kerja pada organisasi yang sama dengan level jabatan yang sama.

Kedua, hasil yang kontradiktif antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu bisa disebabkan karena perbedaan kriteria untuk mengukur produktivitas tenaga kerja. Penelitian terdahulu mengukur produktivitas dengan output tenaga kerja yang telah berwujud dalam bentuk pendapatan. Sedangkan pada penelitian ini, produktivitas diukur dengan output rill berupa produk yang dihasilkan oleh masing-masing tenaga kerja.

Ketiga, tidak berpengaruhnya pendidikan terhadap produktivitas dalam penelitian karena untuk menyelesaikan SP2D secara cepat dan tepat yang diperlukan bukan hanya pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan tinggi, tetapi juga keterampilan. Bahkan, keterampilan lebih berpengaruh dalam proses penyelesaian SP2D ketimbang pengetahuan. Keterampilan tersebut tidaklah didapat dari proses pendidikan, tetapi melalui proses belajar mandiri dalam lingkungan pekerjaan. Pegawai pada KPPN, khususnya *middle office*, telah melalui proses *assessment test* yang bukan berdasar pada tingginya pendidikan tapi lebih menunjukan pada *hardskill* dan *softskill* untuk menyelesaikan pekerjaan.

Keempat, tidak berpengaruhnya pendidikan terhadap produktivitas dalam penelitian karena pegawai pada organisasi sektor publik ketika melanjutkan pendidikan lebih dimotivasi oleh kenaikan pangkat dan jabatan, bukan motivasi untuk meningkatkan produktivitas. Pada organisasi sektor publik (birokrasi pemerintahan), tingkat pendidikan sangat menentukan tinggi rendahnya pangkat dan golongan kepegawaian. Misalnya, pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA pada awal masuk menjadi pegawai memperoleh golongan II/a, sedangkan pegawai dengan tingkat pendidikan strata satu akan memperoleh golongan III/a. Dalam masa kerja normal, dari golongan II/a untuk mencapai III/a akan membutuhkan waktu 16 tahun. Sehingga untuk mempercepat kenaikan golongan tersebut dilakukan dengan melanjutkan pendidikan. Namun sayangnya, dalam penelitian ini terbukti kenaikan tingkat pendidikan (yang berujung pada kenaikan golongan) tidak berpengaruh terhadap kenaikan produktivitas pegawai sektor publik.

Pembahasan Variabel Remunerasi

Berdasarkan hasil estimasi regresi uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel remunerasi berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Hasil itu menunjukan; Pertama, Pemikiran aliran Neo Klasik dalam teori ekonomi mikro berlaku pada organisasi KPPN. Teori tersebut merekomendasikan supaya tenaga kerja diberi upah/gaji sesuai dengan produktivitasnya. Pada penelitian ini terbukti bahwa pegawai *middle office* seksi pencairan dana KPPN diberi remunerasi dalam bentuk TKPKN sesuai dengan produktivitas pegawai yang bersangkutan. Dengan berlakunya teori mikro ekonomi ini maka akan menjamin sumber daya terdistribusi secara efisien dan adil karena input produksi berupa tenaga kerja dibayar sesuai dengan kontribusinya terhadap output produksi.

Kedua, argumen dari Mankiw (2011) terbukti dari hasil penelitian ini. Mankiw (2011) berargumen bahwa manusia akan merespon insentif. Tindakan seseorang distimulasi oleh harapan untuk memperoleh insentif di masa depan. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa insentif berupa remunerasi dalam bentuk TKPKN mampu menstimulasi pegawai KPPN untuk meningkatkan produktivitasnya. Proses stimulasi melalui mekanisme: pegawai yang memiliki produktivitas yang tinggi akan mendapatkan *grade* yang tinggi. Dengan *grade* yang tinggi maka pegawai tersebut akan memperoleh remunerasi yang tinggi juga.

Ketiga, program reformasi birokrasi dengan langkah pemberian remunerasi dapat dikatakan berhasil karena mampu meningkatkan produktivitas pegawai sektor publik. Sebelum diterapkannya kebijakan reformasi birokrasi, tenaga kerja sektor public dibayar atau digaji semata-mata berdasarkan pangkat/golongan dan masa kerja. Gaji atau tunjangan yang diterima tidak

memperhatikan produktivitas maupun kinerja pegawai yang bersangkutan. Hal itu menimbulkan *moral hazard*. Pegawai tidak termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Kinerja dan layanan pegawai sektor public pun senantiasa dikeluhkan oleh masyarakat. Setelah adanya reformasi birokrasi, pegawai sektor public memperoleh remunerasi/tunjangan yang besarannya berdasarkan kinerja/produktivitas pegawai tersebut. Hasil penelitian ini menunjukan remunerasi berpengaruh positif terhadap produktvitas pegawai sektor public. Sehingga dapat dikatakan bahwa reformasi birokrasi dengan langkah pemberian remunerasi dapat dikatakan berhasil karena mampu meningkatkan produktivitas pegawai sektor public.

Pembahasan Variabel Perampingan Organisasi

Berdasarkan hasil estimasi regresi dan uji parsial (uji t), diketahui bahwa variabel dummy perampingan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas pegawai. Pegawai di KPPN yang telah dirampingkan menghasilkan output SP2D 20 unit lebih banyak ketimbang pegawai di KPPN yang belum dirampingkan. Hal itu menunjukan hal-hal sebagai berikut; Pertama, teori perampingan organisasi (*downsizing*) dari Freeman (1993) bahwa perampingan organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan meningkatkan produktivitas pegawai terbukti dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa pegawai *middle office* seksi pencairan dana pada KPPN di ibukota provinsi yang telah dirampingkan memiliki output atau produktivitas yang lebih tinggi sebanyak 20 SP2D per hari dibandingkan dengan pegawai pada KPPN yang belum dirampingkan.

Kedua, hasil penelitian ini juga meng-amini argumen dari Gunarjo (2011) bahwa reformasi birokrasi diperlukan diantaranya untuk memperbaiki biorkrasi agar lebih efisien dan produktif. Perampingan organisasi di KPPN menjadikan pegawai lebih sedikit dan prosedur layanan yang lebih ringkas. Hal itu mengindikasikan birokrasi menjadi lebih efisien. Sementara itu, hasil penelitian ini menunjukan bahwa pegawai yang berada di KPPN yang telah dirampingkan memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai di KPPN yang belum dirampingkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa argumen Gunarjo (2011) bahwa reformasi birokrasi diperlukan diantaranya untuk memperbaiki biorkrasi agar lebih efisien dan produktif terbukti dalam penelitian ini.

Ketiga, penerapan rekomendasi Bank Dunia (dalam Rama, 1999) untuk mengurangi pegawai berlebih sebagai bagian dari *publik sector reform* terbukti tepat untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja sektor publik. Reformasi birokrasi di Ditjen Perbendaharaan telah mengadopsi rekomendasi Bank Dunia untuk mengurangi pegawai berlebih. Bahkan lebih dari itu, hasil penelitian ini menunjukan bahwa perampingan organisasi pada KPPN di ibukota provinsi mampu meningkatkan produktivitas pegawai sesuai rekomendasi dari Bank Dunia.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Sesuai dengan tema dan judul, pembahasan pada peneltian ini mencakup organisasi sektor publik dan reformasi birokrasi. Fokus penelitian tertuju pada pengaruh remunerasi dan perampingan organisasi sebagai indikator reformasi birokrasi, terhadap produktivitas pegawai.

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian remunerasi dan perampingan organisasi terbukti berpengaruh pada peningkatan produktivitas pegawai KPPN. Sebaliknya, faktor usia dan pendidikan terbukti tidak berpengaruh pada produktivitas pegawai KPPN.

Indikator reformasi birokrasi pada penelitian ini adalah pemberian remunerasi terhadap pegawai dan perampingan organisasi. Oleh karena itu, sesuai dengan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi di Ditjen Perbendaharaan berhasil meningkatkan produktivitas pegawainya.

Rekomendasi

Dengan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan untuk mengatasi permasalahan yang ada adalah: Pertama, untuk mengatasi organisasi sektor publik yang gemuk, lambat, dan boros, kebijakan reformasi birokrasi, terutama dengan langkah pemberian remunerasi dan perampingan organisasi, dapat diterapkan pada organisasi sektor publik/instansi pemerintah secara menyeluruh karena terbukti efektif untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Namun, pemberian

remunerasi dan perampingan organisasi hendaknya dilakukan dengan memperhatikan beban kerja dan beban anggaran agar tidak kontra produktif dengan tujuan semula.

Kedua, hasil penelitian ini menunjukan tidak ada perbedaan produktivitas yang signifikan antara pegawai yang tua dengan pegawai yang muda. Oleh karena itu, langkah pemerintah untuk mengurangi jumlah pegawai dengan menerapkan kebijakan pensiun dini bagi pegawai yang berusia lebih dari lima puluh tahun hendaknya diurungkan kembali. Bila pertimbangannya adalah produktivitas pegawai, maka kebijakan pensiun dini bagi pegawai yang lebih tua adalah kebijakan yang kurang tepat.

Ketiga, penataan (pengurangan) jumlah pegawai dapat dilakukan dengan kebijakan *minus growth*, yakni tidak mengganti pegawai yang pensiun dengan menerima pegawai baru. Penerimaan pegawai dapat dilakukan bila kompetensi yang dibutuhkan tidak dimiliki pegawai yang ada. Hal itu pun hendaknya dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah pegawai yang masuk/diterima semestinya lebih sedikit daripada jumlah pegawai yang keluar/pensiun.

Keempat, untuk meningkatkan produktivitas dan menyeimbangkan beban kerja PNS di lingkungan Ditjen Perbendaharaan, dapat dilakukan dengan kebijakan redistribusi PNS. Kebijakan itu diterapkan dengan mempertimbangkan jumlah output SP2D sebagai ukuran beban kerja KPPN. Dengan redistribusi tersebut, diharapkan tercipta efisiensi dan keadilan karena tiap-tiap pegawai antar KPPN memiliki beban kerja yang seimbang.

Kelima, hasil penelitian ini menunjukan tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Oleh karena itu, pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan yang lebih tinggi dari sebelumnya dan akan melakukan penyetaraan ijazah, pemerintah hendaknya memberi orientasi atau pembekalan tambahan bagi pegawai bersangkutan. Orientasi dan pembekalan tersebut dimaksudkan untuk menanamkan kepada pegawai bahwa menyelesaikan pendidikan yang lebih tinggi bukan sekedar untuk menaikan pangkat/golongan, tetapi harus diimbangi peningkatan produktivitas.

Keenam, penelitian selanjutnya yang akan mengambil tema dan tujuan yang sama dengan penelitian ini, hendaknya memperbanyak jumlah sampel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan sampel 40 pegawai di lima KPPN, sehingga kurang mewakili organisasi sektor publik yang telah direformasi, terutama populasi pegawai KPPN di seluruh Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu sehingga artikel ilmiah ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih khusus kami sampaikan kepada Asosiasi Dosen Ilmu Ekonomi Universitas Brawijaya dan Ketua Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang memungkinkan artikel ini bisa dipublikasikan pada Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (JIMFEB).

DAFTAR PUSTAKA

Akmal, Yori. 2006. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Industri Kerupuk Sanjai di Kota Bukit Tinggi*. Skripsi: Institut Pertanian Bogor

Andayani, Dewi. 2007. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tenaga Kerja di Sumatera Utara*. Skripsi: Universitas Sumatera Utara

Ashar, Khusnul. 2010. *Diktat Metode Penelitian*. Tidak dipulikasikan. Malang: Ekonomi Universitas Brawijaya

Badan Kepegawaian Negara. 2013. *Distribusi Jumlah PNS Dirinci Menurut Tingkat Pendidikan dan dan Jenis Kelamin Januari 2013*. (www.bkn.go.id) diakses pada 3 Juli 2013

Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Erlangga

Boyle, Richard. 2006. *Public Sector Productivity Measurement: An Impossible Task? (Chapter 5)*. Dublin: Institute of Publik Administration

Cameron, Kim S. 1994. Strategies for Succesfull Organizational Downsizing. *Journal of Human Resource Management*, 33:189-211

Cascio, W.F. et.al. 1997. *Financial Concequences of Employment Change Decisions in Major U.S. Corporation*. Academy of Management Journal, 40:1175-1189

Cascio, Wayne. 2009. *Employment Downsizing and Its Alternatives: Strategies for Long Term Succes*. SHRM Fondation: Amerika Serikat

Case, Karl E. 2008. Musgrave's Vision on the Public Sector: the complex relationship between individual, society and state in public good theory. *J Econ Finan* 32: 348-355

Center Study for Living Standard. 1998. *Productivity: Key for Economic Success*. Otawa: Center Study for Living Standard

Daniel, Wahyu. 2012. *Birokrasi 'Gemuk', Pekerjaan 3 Orang Ditangani 20 Orang.* (http://finance.detik.com/) diakses pada 3 Juli 2013

Freeman, Rebecca. 2008. *Labour Productivity Indicators: Comparison of Two Databases Productivity Differentials & The Balassa-Samuelson Effect*. OECD: Organisation for Economic Co-Operation and Development

Freeman, S.J. 1993. Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4:10-29

Gelderblom. 2005. *The Relationship of Age with Productivity and Wages: A literature review for the study 'Ageing and Employment'*. Rotterdam: SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam

Gujarati, Damodar. 2010. *Dasar-Dasar Ekonometrika.* Buku I, Edisi 5. Terjemahan Eugenia Mardanugraha, dkk. Jakarta: Salemba Empat

Gunarjo, Nursodiq. 2011. Reformasi Birokrasi, Syarat Mutlak Pembangunan Ekonomi. *Jurnal Dialog Kebijakan Publik*, Edisi 5 September 2011: 45-62.

Handler, Heinz et.al. 2005. *The Size and Performance of Public Sector Activities in Europe*. Austrian Economics of Instistute Research: Austria

Hoffman, Dennis. 2005. *The Productivity and Prosperity Project: An Analysis of Economics Competitiveness.* Arizona: WP Carey School of Business

Kusnendi. 2007. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*. Penerbit Universitas Terbuka: Jakarta

Labolo, Muhadam. 2011. Reformasi Birokrasi dan Implementasi Good Governance. *Jurnal Dialog Kebijakan Publik*, Edisi 5 September 2011: 19-43.

Mankiw, Gregory. 2011. *Principle of Economics.* Sixth Edition. Mason, USA: South-Western Cencage Learning

Massnaoui, Khalid El dan Mhamed Biygautane. 2011. *Downsizing Marocco's Public Sector: Lesson from the Voluntary Program.* Dubai: Dubai School of Government, World Bank.

Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit ANDI

Mustopadidjaja.2003. *Reformasi Birokrasi Sebagai Syarat Pemberantasan KKN*. Makalah disajikan dalam Seminar Pembangunan Nasional VIII, Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Denpasar, 14-18 Juli.

Ngutor, Ikyannyon Darius. 2011. The Impact of Downsizing on Competetitiveness of Banks in Nigeria: A Study of Selected Banks in Makurdi Metropolis. *International Journal of Business & Management Tomorrow* Vol.1, No.3: 1-6

Pajar. 2008. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Keperawatan pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.* Skripsi: Universitas Muhammadiyah Surakarta

Ours, Jan C. van dan Lenny Stoeldraijer. 2010. *Age, Wage and Productivity*. Discussion Paper No.4765, February. Bonn, Germany: The Institute for the Study of Labor (IZA)

Rabin, Jack. 1999. *Organizational Downsizing: An Introduction.* M@n@gement Vol.2, No.3: 30-43

Rama, Martin. 1999. *Public Sector Downsizing: An Introduction.* The World Bank Economic Review, Vol. 11, No. 1: 1-22

Saputra, Putu Mahardika A. 2010. *Modul Mata Kuliah Ekonometrika I: Analisis OLS dengan Mempergunakan Eviews7.* Tidak dipublikasikan. Malang: Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Sharma, Kanhaiya L. 2008. *Public Sector Downsizing in the Cook Islands: Some Experience and Lesson*. South Pasific Studies Vol.28, No.2

Stevens, Philip dan Martin Weale. 2003. *Education and Economic Growth*. London: National Institute of Economic and Social Research

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta: Bandung

Tjiptoherijanto, Prijono. 2001. Proyeksi Penduduk, Angkatan Kerja, Tenaga Kerja, dan Peran Serikat Pekerja dalam Peningkatan Kesejahteraan. *Majalah Perencanaan Pembangunan*. Edisi 23.

World Economic Forum. 2012. Global Competitiveness Report 2012-2013. Dalam Klaus Schwab (Ed). Geneva: World Economic Forum

Worldbank. 2012. *World Development Indicator 2013.* Diakses dari*(http://data.worldbank.org/products/wdi)* pada 3 Juli 2013

Zainudin. 2003. *Analisis Faktor-faktor yang Memperngaruhi Produktivitas Kerja pada Badan Pusat Statistik di Kabupaten Semarang*. Tesis: Universitas Diponegoro Semarang

_____. *Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2005-2011*Dipublikasikan oleh Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, Ditjen Perbendaharaan, Kementerian Keuangan

_____. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025: Dipublikasi oleh www.bpkp.go.id.

_____. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014.

_____. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

_____. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan.

Lampiran 1: Hasil Estimasi Regresi dengan Aplikasi Eviews6

Dependent Variable: OUTPUT
Method: Least Squares
Date: 06/13/13 Time: 06:52
Sample: 1 40
Included observations: 40

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-2.911205	13.89449	-0.209522	0.8353
USIA	0.156492	0.236394	0.661996	0.5123
PENDIDIKAN	-1.397393	0.853612	-1.637036	0.1106
REMUNERASI	0.008965	0.003521	2.546251	0.0154
PERAMPINGAN	20.09252	3.646860	5.509539	0.0000

R-squared	0.534731	Mean dependent var	22.55000
Adjusted R-squared	0.481557	S.D. dependent var	13.50774
S.E. of regression	9.725974	Akaike info criterion	7.503946
Sum squared resid	3310.810	Schwarz criterion	7.715056
Log likelihood	-145.0789	Hannan-Quinn criter.	7.580276
F-statistic	10.05631	Durbin-Watson stat	1.466144
Prob(F-statistic)	0.000016		

Lampiran 2: Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

VARIABEL	USIA	PENDIDIKAN	REMUNERASI	PERAMPINGAN
USIA	1.000000	-0.079424	0.475391	-0.426212
PENDIDIKAN	-0.079424	1.000000	0.385588	0.205421
REMUNERASI	0.475391	0.385588	1.000000	-0.064525
PERAMPINGAN	-0.426212	0.205421	-0.064525	1.000000

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedasticity Test: White

F-statistic	4.520098	Prob. F(13,26)	0.0005
Obs*R-squared	27.73025	Prob. Chi-Square(13)	0.0099
Scaled explained SS	30.06612	Prob. Chi-Square(13)	0.0046

Test Equation:
Dependent Variable: RESID^2
Method: Least Squares
Date: 06/13/13 Time: 05:15
Sample: 1 40
Included observations: 40
Collinear test regressors dropped from specification

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-1349.340	1556.634	-0.866832	0.3940
USIA	48.86343	38.11243	1.282086	0.2111
USIA^2	-0.799700	0.650760	-1.228871	0.2301
USIA*PENDIDIKAN	-0.320933	1.333160	-0.240731	0.8117
USIA*REMUNERASI	6.92E-06	1.02E-05	0.676879	0.5045
USIA*PERAMPINGAN	5.489293	12.76874	0.429901	0.6708
PENDIDIKAN	-31.89584	234.8536	-0.135812	0.8930
PENDIDIKAN^2	3.896906	9.448075	0.412455	0.6834
PENDIDIKAN*REMUNERASI	-2.52E-05	2.50E-05	-1.007607	0.3229
PENDIDIKAN*PERAMPINGAN	-7.342565	25.61590	-0.286641	0.7767
REMUNERASI	0.000388	0.000574	0.676686	0.5046
REMUNERASI^2	-3.94E-11	1.03E-10	-0.383085	0.7048
REMUNERASI*PERAMPINGAN	5.14E-05	0.000165	0.310962	0.7583
PERAMPINGAN	-139.1255	474.1910	-0.293395	0.7715

R-squared	0.693256	Mean dependent var	82.77024
Adjusted R-squared	0.539884	S.D. dependent var	141.0720
S.E. of regression	95.69170	Akaike info criterion	12.22936
Sum squared resid	238079.4	Schwarz criterion	12.82047
Log likelihood	-230.5871	Hannan-Quinn criter.	12.44308
F-statistic	4.520098	Durbin-Watson stat	1.418825
Prob(F-statistic)	0.000526		

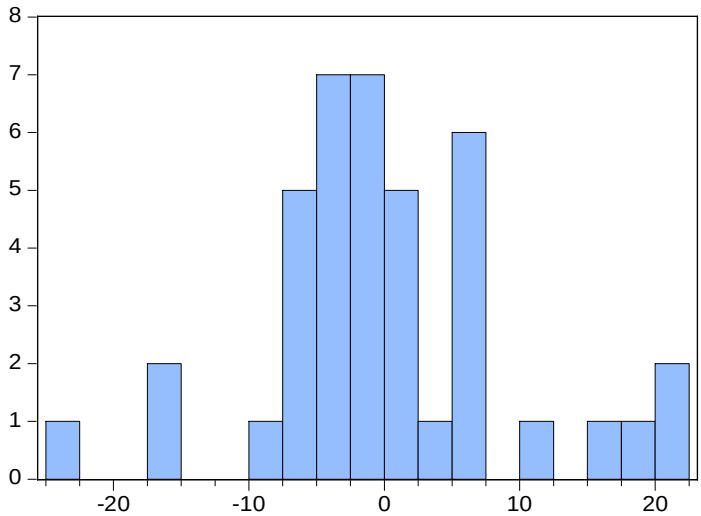
3. Uji Autokorelasi

Dependent Variable: OUTPUT
Method: Least Squares
Date: 06/13/13 Time: 06:52
Sample: 1 40
Included observations: 40

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-2.911205	13.89449	-0.209522	0.8353
USIA	0.156492	0.236394	0.661996	0.5123
PENDIDIKAN	-1.397393	0.853612	-1.637036	0.1106
REMUNERASI	0.008965	0.003521	2.546251	0.0154
PERAMPINGAN	20.09252	3.646860	5.509539	0.0000

R-squared	0.534731	Mean dependent var	22.55000
Adjusted R-squared	0.481557	S.D. dependent var	13.50774
S.E. of regression	9.725974	Akaike info criterion	7.503946
Sum squared resid	3310.810	Schwarz criterion	7.715056
Log likelihood	-145.0789	Hannan-Quinn criter.	7.580276
F-statistic	10.05631	**Durbin-Watson stat**	**1.466144**
Prob(F-statistic)	0.000016		

4. Uji Normalitas



Series: Residuals
Sample 1 40
Observations 40

Mean	4.26e-15
Median	-1.652972
Maximum	21.16364
Minimum	-23.83636
Std. Dev.	9.213716
Skewness	0.286308
Kurtosis	3.832289
Jarque-Bera	1.700990
Probability	0.427203