

## **Korelasi Pengembangan Budaya Kerja dengan Kinerja Aparatur di Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemprov Kalimantan Timur**

*Helvin Syahrudin*

### **Abstrak**

*Secara teoritis budaya kerja mempunyai 2 dimensi yaitu sikap dan perilaku, sehingga keduanya menjadi sub variabel budaya kerja. Adapun indikator sikap adalah mau menerima pengarahan pimpinan, melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan dapat mengatasi kendala kerja; indikator perilaku meliputi disiplin kerja, jujur dalam bekerja, tanggungjawab dan kerjasama.*

**Kata Kunci : Budaya Kerja, Kinerja Aparatur, Provinsi Kalimantan Timur**

### **Pendahuluan**

Kebijakan desentralisasi berimplikasi terhadap pelaksanaan pelimpahan kewenangan kepada Daerah untuk mengatur rumah tangganya, yang artinya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah menjadi tanggung jawab penuh pemerintah daerah. Ikut serta didalamnya adalah fungsi pelayanan kepada masyarakat telah di limpahkan kepada pemerintah daerah. Hal ini berarti tugas dan fungsi pemerintah daerah semakin dominan dan penting sehingga perlu keseriusan dalam pengelolaan pemerintahan di daerah.

Untuk dapat mencapai tujuan otonomi daerah tersebut diperlukan sarana dan prasarana dengan didukung pembiayaan dan kebijakan yang tepat, dengan dukungan sumberdaya manusia pemerintah yang mampu mengantisipasi dan melaksanakan tugas pemerintahan dengan baik.

Penekanan atas kualitas sumberdaya manusia ini karena dari komponen pemerintahan, manusia dipandang sebagai kunci dalam mencapai keberhasilan. Pentingnya menciptakan sumberdaya pemerintahan yang mampu menunjukkan prestasi yang baik, dalam organisasi dikatakan bahwa apabila manusia sebagai pelaksana kerja tidak menunjukkan kinerja yang maksimal maka tujuan organisasi pun tidak bisa dicapai secara maksimal.

Sehubungan dengan itu, faktor manusia dalam pencapaian tujuan organisasi dihadapkan pada suatu kondisi dimana para pegawai haruslah memiliki prestasi yang baik, yaitu perilaku dan tindakannya mengarah kepada sasaran organisasi. Pentingnya faktor manusia dalam organisasi dapat dikemukakan Tjokroamidjojo, (1999 : 32), bahwa manusia sebagai penentu dalam semua aspek kegiatan, karena kedudukan dalam proses pencapaian tujuan, tidak hanya sebagai objek tetapi sekaligus sebagai subjek.

Berarti cukup beralasan jika menempatkan faktor sumber daya manusia sebagai salah satu faktor sangat menentukan. Secara teknis peningkatan kemampuan aparatur pemerintah untuk merencanakan, melaksanakan, dan

mengendalikan pembangunan perlu ditingkatkan mutu, kemampuan, dan kesejahteraan manusianya, sehingga aparatur pemerintah sebagai salah satu pelaksana pembangunan perlu dibina dan diarahkan untuk menciptakan aparatur yang lebih efisien, efektif, bersih, dan berwibawa serta mampu melaksanakan seluruh tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian pada masyarakat, bangsa, dan negara.

Hal ini sebagaimana tertuang dalam UU No. 43 Tahun 1999 Pasal 3 ayat (1) tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan.

Secara teoritis, budaya kerja dipandang sebagai salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kinerja. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Nilai inti organisasi itu akan dipegang secara intensif dan dianut secara meluas dalam suatu budaya yang kuat. Suatu budaya kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota tentang apa yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut.

Kebulatan maksud semacam ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen organisasional. Kualitas ini selanjutnya disinyalir akan mengurangi kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen karyawan.

Budaya kerja yang baik akan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai. Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur memandang penting untuk mengembangkan budaya kerja dalam rangka mengarahkan perilaku pegawai dalam bekerja dalam sebuah budaya kerja yang positif, karena pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik harus memiliki komitmen yang jelas terhadap peningkatan pelayanan kepada masyarakat melalui budaya kerja pegawainya.

Budaya kerja yang dimaksud adalah “10 Budaya Malu” yaitu: Malu jika (1) Terlambat masuk Kantor; (2) Tidak Ikuti Apel; (3) Sering tidak masuk tanpa alasan; (4) Sering minta ijin tidak masuk kerja; (5) Bekerja tanpa program; (6) Pulang sebelum waktu; (7) Sering meninggalkan meja kerja tanpa alasan penting; (8) Bekerja tanpa pertanggungjawaban; (9) Pekerjaan terbengkalai; (10) Berpakaian seragam tidak rapi dan tanpa atribut lengkap. Sebenarnya budaya ini telah diterapkan oleh beberapa pemerintah daerah di Pulau Jawa.

Mulai bulan September 2010 diterapkan di seluruh SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan 14 Pemerintah Kota/Kabupaten di Provinsi Kaltim. Jika disimak dengan cermat dan dipahami, maka sebenarnya ke “10 budaya malu” merupakan budaya organisasi yang mengarahkan sikap dan perilaku yang diharapkan dapat merubah juga “mind set” aparatur dari birokrasi dari yang “dilayani” menjadi “melayani”.

Jika perubahan mind set ini telah terjadi, secara teoritis akan merubah sikap dan perilaku aparatur. Hal ini sebenarnya yang diharapkan oleh organisasi.

Namun demikian, pengamatan sementara penulis dalam penerapan budaya kerja khususnya di Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dapat dikatakan belum sepenuhnya ke “10 Budaya Malu” menjadi tuntunan dalam berperilaku, dimana masih mudah ditemui pegawai yang masih terlambat masuk bekerja dan pulang lebih awal sebelum waktunya, masih ada pegawai yang kurang rapi dalam menggunakan seragam, pegawai terlihat keluar masuk tanpa jelas kemana hendak dituju.

Disisi lain budaya kerja ini sementara penulis nilai belum disertai dengan adanya sanksi bagi pegawai kurang berbudaya tersebut. Dari uraian tersebut penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai implementasi budaya kerja dalam meningkatkan kinerja khususnya pada Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.

### **Pengembangan Sumber Daya Pegawai**

Sebelum mengartikan pengembangan kemampuan sumber daya manusia terlebih dahulu menjelaskan arti pengembangan. Menurut Hasibuan (2001 :68) pengembangan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Sedangkan pengembangan kemampuan sumber daya aparatur ditujukan untuk mewujudkan manusia pembangunan yang berbudi luhur, tangguh cerdas, terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, reaktif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi kemasa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik.

Tujuan pengembangan sumber daya aparatur akan dapat dicapai melalui :

- 1) Pengetahuan aparatur ;
- 2) Keterampilan aparatur;
- 3) Sikap aparatur terhadap tugas- tugasnya.

Untuk melengkapi pokok- pokok tujuan dari pengembangan diatas sehubungan dengan keberhasilan program pengembangan, perlu dicatat akan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengembangan memelihara visi bersama terhadap organisasi secara keseluruhan;
2. Pengembangan dihargai ketika terlihat bias memenuhi kebutuhan organisasi dan mampu menghasilkan sesuatu;
3. Adalah penting bahwa didalam struktur organisasi terdapat tempat yang mewadahi penguasaan dan pengembangan ketrampilan dimana pengembangan karyawan diusahakan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

### **Tujuan Pengembangan**

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Tujuan pengembangan, menurut Hasibuan (2001:69-71) pada hakekatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut :

1. Produktivitas kerja, dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas akan semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill aparatur yang semakin baik;
2. Efisiensi, untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu dari kegiatan yang dilaksanakan serta mengurangi pemborosan;
3. Kerusakan, karena aparatur sudah ahli menjalankan mesin-mesin sehingga hal ini akan mengurangi kerusakan-kerusakan ;
4. Kecelakaan, pengembangan bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatann berkurang yang dikeluarkann oleh organisasi;
5. Pelayanan; untuk meningkat kan pelayanan yang lebih baik dari aparatur kepada masyarakat, merupakan daya tarik yang sangat penting;
6. Moral, dengan pengembangan, moral aparatur akan lebih baik karena keahlian dan ketrampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik;
7. Karier; keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang ;
8. Konseptual, dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill-nya;
9. Kepemimpinan, kepemimpinan seseorang akan semakin baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis;
10. Balas jasa, dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, aparatur akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar;
11. Konsumen, pengembangan aparatur akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat, karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Dari pendapat tersebut bahwa tujuan yang diinginkan dengan pengembangan sumber daya aparatur dalam organisasi, tujuan pokoknya adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

### **Budaya Kerja**

Budaya (*culture*) berasal dari bahasa latin *Colere* yang artinya mengolah, mengerjakan, menyuburkan, dan mengembangkan. Asal mula Budaya berasal dari kata Budaya yang berasal dari bahasa Sansakerta “*Budhayah*” sebagai bentuk

jamak dari kata dasar “*budhi*” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Kepmenpan No. 25/KEP/M.PAN/04/2002).

Jika dihubungkan dengan budaya organisasi maka menjadi suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi sebagai suatu system dari makna bersama. Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007), budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya, ditentukan bahwa dimensi budaya mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja.

Selanjutnya menurut Taliziduhu Ndraha dalam bukunya Budaya Organisasi mengemukakan pendapat Edward Burnett dan Vijay Sathe, sebagai berikut “*take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society*”.

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adapt istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

### **Pola Pembentukan Budaya Birokrasi**

Dari berbagai studi menunjukkan bahwa berbagai kondisi dan praktek yang diciptakan oleh pemilik di organisasi bisnis atau pimpinan (organisasi publik) dapat merupakan faktor pembentuk budaya dalam perusahaan yang baik. Berbagai kondisi itu antara lain; (1) proses rekrutmen, penempatan dan pengembangan SDM yang terencana, (2) penetapan sistem gaji dan pengupahan yang layak dan bersaing, (3) penciptaan lingkungan kerja yang menarik dan kondusif, baik secara fisik, intelektual, maupun emosional, (4) program pendidikan dan pelatihan yang terencana, (5) pembinaan kerohanian dan kegiatan sosial, (6) penentuan tujuan dan sasaran yang jelas (Sjamsir, 1996).

Selain kondisi tersebut di atas, masih ada faktor-faktor lain yang turut serta menjadi variabel proses pembentukan budaya organisasi seperti: (1) komunikasi dua arah yang terbangun secara elegan antara pucuk pimpinan perusahaan dengan karyawan.

Perusahaan modern dituntut mampu untuk menangkap dan mengartikulasikan aspirasi baik karyawan maupun pelanggan/konsumen. Sebab perkembangan produk dan teknologi dunia industri terus berkembang pesat, (2) persaingan bisnis merupakan hal yang wajar, jika terjadi konflik maka menjadi ujian bagi perusahaan untuk mampu mengendalikan konflik menjadi lebih stabil hingga mereda. Intinya, manajemen konflik internal perusahaan yang terarah dan menguntungkan segenap pihak.

Diantara faktor dominan yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi adalah kepemimpinan. Kepemimpinan di sini dimaksudkan sebagai sikap dari pemilik/pengusaha/manajer yang merupakan pelaku utama dalam penciptaan mentalitas etos kerja, serta budaya perusahaan.

Menurut Kotter dan Heskett (1992:6) ada empat variabel yang membentuk atau mengarahkan perilaku manajemen suatu organisasi antara lain :

1. Budaya organisasi,
2. Struktur formal, system, rencana dan kebijakan,
3. Kepemimpinan, dan
4. Daya saing dan lingkungan teratur

### **Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain sekaligus sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi. Melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dengan SK Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 telah menetapkan 17 pasang nilai-nilai dasar budaya kerja bagi aparatur negara yaitu :

1. Komitmen & Konsisten
2. Wewenang & tanggungjawab
3. Keikhlasan & Kejujuran
4. Integritas & Profesionalisme
5. Kreatifitas & Kepekaan
6. Kepemimpinan & Keteladanan
7. Kebersamaan & Dinamika kelompok kerja
8. Ketepatan & Kecepatan
9. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi
10. Keteguhan & Ketegasan
11. Disiplin & Keteraturan kerja
12. Keberanian & Kearifan
13. Dedikasi & Loyalitas
14. Semangat & Motivasi
15. Ketekunan & Kesabaran
16. Keadilan & Keterbukaan
17. Penguasaan ilmu Pengetahuan & teknologi

Implementasi Nilai-nilai yang terdapat dalam Budaya Kerja tersebut dalam suatu organisasi sangat erat hubungannya dengan kemauan manajemen untuk membangun suatu etika perilaku dan kultur organisasi yang anti kecurangan, sehingga dapat mengurangi atau menghindari terjadinya 3 (tiga) kecurangan pokok seperti: (1) kecurangan dalam laporan keuangan (2) kecurangan pengeluaran asset dan (3) kecurangan tindak pidana korupsi.

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa pengkajian terhadap budaya organisasi tidak dapat dilepaskan dari konteks perilaku organisasi secara keseluruhan. Studi perilaku organisasi adalah pengkajian sistematis mengenai sikap dan tindakan yang ditujukan individu-individu dalam suatu organisasi, konstruksi ilmunya merupakan ilmu terapan yang terbentuk dari berbagai disiplin ilmu tentang perilaku, seperti psikologi, sosiologi, antropologi, komunikasi dan sebagainya. Pentingnya kajian terhadap budaya organisasi ini juga secara pragmatis dapat dilihat dari peranannya.

## **Peran Budaya Organisasi**

Veithzal R (2003:430) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam

1. Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu
4. Meningkatkan kemantapan sistem social
5. Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi (budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali)

Dalam konteks diatas maka budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan anggota organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

## **Kinerja Pegawai**

### ***Pengertian Kinerja***

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Atmosudirdjo (1997:11) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Chaizi Nasucha (2004:107), mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Ada beberapa pendapat tentang kinerja seperti yang dikemukakan oleh Rue & Syars (dalam Pasalong, 2007) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil. Siagian, (1995:136-137) Kinerja aparatur merupakan pelaku yang ditampakan oleh individu atau kelompok, dan hal tersebut ditampilkan dalam keprilakuan, dan kepribadian seseorang dalam bertindak, kemudian mempengaruhi kepribadian seseorang organisasional yang tercermin dalam perilakunya yang pada gilirannya akan mempengaruhi pada kinerjanya.

Lebih lanjut dikatakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Widodo (2001:28). kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika Kinerja pegawai merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik.

Penilaian terhadap kinerja pegawai akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan; mendorong aparatur untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik (Keban, 2004:172). Rue dan Byars (*dalam* Keban, 2004:170), mengatakan kinerja pegawai sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplisinent*), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan.

Menurut Sedarmayanti (2001:21) kinerja pegawai erat kaitannya dengan efektivitas kerja. Kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan diatas menunjukkan adanya pencapaian terhadap hasil melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi. Kriteria dari kinerja pegawai dimaksud menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa aparatur memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas organisasi (Steers, 1998 : 121)

### **Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja, merupakan alat yang penting untuk mengevaluasi *value for Money* disektor publik. *Value for money* merupakan elemen utama, yaitu ekonomi, efisien dan efektivitas. Sendarmayanti (2003:68), mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan terus menerus dan berkesinambungan dapat memberi umpan balik yang penting, artinya bagi upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang.

Untuk menilai hasil pekerjaan seseorang, kelompok, maupun institusi lebih populer apabila dengan menggunakan istilah kinerja. Kinerja itu sendiri mengandung makna identik dengan istilah prestasi. Keduanya mempunyai kesamaan dalam menetapkan tolok ukur, seperti penghematan dan kesalahan dan sebagainya, tetapi hampir seluruh cara pengukurannya mempertimbangkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (Davis & Newstron,1997:261). Plifo (1994 : 241) menegaskan bahwa pengukuran kinerja dapat ditinjau dari dua aspek yaitu dari kualitas dan kuantitas.

Dari aspek kualitas dapat diukur berdasarkan ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan keterampilan hasil kerja, sedangkan dari kuantitas kerja dapat diukur melalui jumlah keluaran yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun terdapat banyak cara dalam melakukan pengukuran kinerja akan tetapi beberapa hal yang selalu menjadi pertimbangan, menurut Dharma (1991 : 123) perimbangan tersebut meliputi :

1. Kuantitas yang berhubungan dengan jumlah yang harus diselesaikan.
2. Kuantitas yang berhubungan dengan mutu yang dihasilkan
3. Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian.

Secara kuantitas kinerja dapat dianalogikan dengan semakin banyak pekerjaan yang dihasilkan karyawan maka karyawan tersebut dapat dikatakan lebih berprestasi. Tetapi pengukuran secara kuantitas lebih tepat jika diterapkan pada jenis pekerjaan tertentu saja. Seperti yang diungkapkan oleh Syarief (1997 : 92) bahwa untuk pekerjaan yang sejenis dibidang produksi, kuantitas adalah alat yang paling tepat untuk mengukur prestasi kerja.

### **Indikator Kinerja Aparatur**

Penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai dapat diartikan sebagai suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode waktu tertentu. Menurut Mondy & Noe (1996 : 236) penilaian kerja merupakan sebuah system formal dari pengamatan dan evaluasi secara periodic terhadap hasil pekerjaan individu atau kelompok. Terdapat berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja birokrasi pelayan publik, baik dari internal organisasi birokrasi itu sendiri maupun dari luar organisasi.

Pendapat Steers (1998) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap tingkat pencapaian tujuan organisasi meliputi: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik anggota, dan kebijakan serta praktek manajemen. Perry (1989:619-626), mengemukakan bahwa kinerja organisasi pelayan publik dipengaruhi oleh tujuh faktor, yaitu (1) *technical skill*, (2) *human skill*, (3) *conceptual skill*, (4) responsif pada nilai-nilai demokrasi, (5) pusat perhatian pada hasil, (6) kemampuan membangun jaringan kerja, dan (7) kemampuan membangun keseimbangan. Namun hal tersebut sangat tergantung pada eksistensi organisasi, dan perbedaan dari tujuan organisasi publik maka penilaiannya akan berbeda.

Menurut Hughes (1994:207) pemilahkan indikator ukuran kinerja organisasi dapat dilihat dari tiga pusat perhatian, yaitu (1) apabila perhatian utamanya pada efisiensi penggunaan sumber daya, dipergunakan adalah pendekatan ekonomis dengan penekanannya pada indikator keluaran, dan apabila memungkinkan pada hasil (*outcome*); (2) apabila perhatian utamanya pada akuntabilitas, penekanannya pada indikator pelayanan publik; dan (3) apabila pusat perhatiannya pada kompetisi manajerial, tekanannya pada pencapaian target. Berbeda dengan Zauhar (1996 : 15) dalam menilainya terhadap kinerja. Penilaian kinerja dapat dilihat dari 3 (tiga) bagian, yaitu derajat kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi. Derajat kinerja individu dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain :1) Keterampilan, 2) Kecakapan praktis, 3) Kompetensinya, 4) Pengetahuan dan informasi, 5) Keluasan pengalaman, 6) Sikap dan perilakunya, 7) Kebajikannya, 8) Kreativitasnya. 9) Moralitasnya.

Sedangkan yang termasuk dalam derajat kinerja kelompok dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain : 1) Kerjasamanya, 2) Keutuhan, 3) Disiplin, 4) Loyalitas. Kemudian dilihat dari derajat kinerja institusi mencakup beberapa aspek diantaranya : 1) Hubungan dengan institusi lain, 2) Fleksibilitas, 3) Adaptabilitasnya, 4) Pemecahan konflik

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja dapat ditinjau dari beberapa aspek dan dalam pengukurannya dapat ditentukan menurut ruang lingkup dan kondisi sesuai bidang kajiannya. Bahkan sudah

didentifikasi menurut substansi dan kesemuanya itu tergantung pada keinginan peneliti dalam mengungkap persoalan.

### **Hasil Penelitian**

Dilihat dari data hasil pengolahan diketahui bahwa nilai *R Square* atau koefisien korelasi Determinan ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,411. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh antara variabel Budaya Kerja (X) yaitu Sikap (X1) dan Perilaku (X2) secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja (Y). Kemudian nilai R Determinan ini perlu diuji signifikansinya melalui uji simultan. Pada uji ini dilakukan perbandingan antara nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ , pada  $df1 = k - 1$ ,  $df2 = n - k$ , taraf kesalahan 5%) atau dengan melihat nilai p. Pedoman yang digunakan untuk menolak atau menerima hipotesis nol adalah jika  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , maka  $H_0$  akan ditolak dan sebaliknya. Namun apabila melihat nilai p, maka jika nilai p pada kolom *sig* lebih kecil dari level of signifikan (0,05), maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya. Dari hasil analisis data diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  yaitu 29,411, sedangkan nilai  $F_{tabel}$  adalah 8,23, hal ini berarti bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Sedangkan jika melihat nilai p pada tabel yaitu 0,000 yang berarti lebih kecil dari level signifikan baik 5% ataupun 1%. Kedua hasil uji signifikansi ini menjelaskan bahwa  $H_0$  Mayor ditolak dan  $H_a$  Mayor diterima. Dengan demikian berarti ada pengaruh antara budaya kerja bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Kantor Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Selanjutnya untuk mengetahui besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dapat dilihat melalui nilai *Adjusted r Square* yang menunjukkan nilai 0,320. Jika dikalikan 100% maka menjadi 32% yang artinya bahwa variabel budaya kerja hanya berpengaruh sebesar 32,0% terhadap kinerja, sedangkan 68% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### **Korelasi antara variabel Budaya Kerja dengan sub variabel Sikap (X1) dan Perilaku (X2) terhadap Kinerja (Y)**

Untuk korelasi diantara sub variabel Budaya Kerja yaitu Sikap (X1) dan Perilaku (X2) terhadap variabel Kinerja (Y), berdasarkan hasil perhitungan melalui SPSS 16, bahwa korelasi antara sikap (X1) terhadap Kinerja ditunjukkan dengan koefisien korelasi  $r_1$  sebesar 0,417. Sedangkan untuk Perilaku (X2) terhadap Kinerja (Y) ditunjukkan dengan  $r_2$  sebesar 0,300. Signifikansi nilai korelasi tersebut pada level 0,05 pada tes dua sisi, yang artinya bahwa hasil dapat dipercaya pada level 95% dengan sejumlah sampel responden sebesar 43 orang. Keeratan hubungan antara Sikap (X1) terhadap Kinerja (Y) menurut pendapat Sugiono termasuk kategori sedang. Adapun keeratan hubungan antara Perilaku (X2) terhadap Kinerja (Y) termasuk rendah.

### **Pembahasan**

Secara teoritis, kinerja pegawai merupakan sebuah variabel yang dapat diukur. Dari hasil pengukuran tersebut akan didapatkan informasi mengenai bagaimanakah kinerja yang ditunjukkan pegawai dalam bekerja. Selain itu dijelaskan bahwa kinerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan variabel lainnya, ini dikarenakan manusia sebagai subyek yang mempunyai kondisi-

kondisi yang mana akan dapat mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja. Dalam penelitian ini variabel budaya kerja sebagai variabel bebas yang diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan kepengaruhannya yang signifikan variabel budaya kerja (X) terhadap variabel kinerja (Y). Berdasarkan teoritis, budaya kerja sebagai independen variabel mempunyai 2 dimensi, yaitu sikap (X1) dan perilaku (X2) sebagai sub variabel yang menjelaskan budaya kerja. Pada pengukuran regresi linier berganda yang dilakukan melalui bantuan program SPSS versi 16, diperoleh nilai *R Square* atau koefisien korelasi Determinan ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,411. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh antara variabel Budaya Kerja (X) [Sikap (X1) dan Perilaku (X2)] secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja (Y). Demikian juga dengan uji signifikansi baik melalui F hitung dan melihat nilai p, membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya kerja (X) terhadap kinerja pegawai (Y) di Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Sehingga Hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis Alternatif ( $H_a$ ) diterima.

Dari hasil perhitungan juga diketahui bahwa besaran pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja sebesar 32% dan 68% lainnya dipengaruhi variabel lain. Perhitungan korelasi antara sub variabel sikap (X1) terhadap Kinerja (Y) diperoleh  $r_1$  sebesar 0,417. Sedangkan sub variabel perilaku (X) terhadap kinerja (Y) sebesar 0,300, keduanya telah di uji dan signifikan.

Menurut Sugiyono (2004) keeratan hubungan antara sikap (X2) terhadap kinerja (Y) termasuk sedang, dan antara perilaku (X2) dan kinerja (Y) termasuk rendah. Namun kedua sub variabel tersebut, baik Sikap (X1) dan Perilaku (X2) mempunyai arti yang positif bagi peningkatan kinerja. Hal ini sebagaimana hasil pengolahan data sehingga diperoleh persamaan regresi berganda  $Y = 34,683 + 0,430X_1 + 0,470X_2$ .

Sampai saat ini pembahasan mengenai kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintah masih menarik perhatian, sampai saat ini masyarakat masih melihat dan merasakan banyaknya perilaku pegawai yang tidak diharapkan kepada pencapaian kerja yang maksimal. Terlebih dalam era otonomi ini, pemerintah daerah yang dianggap masyarakat sebagai agen pembangunan, seharusnya memiliki pegawai yang mempunyai kinerja yang produktif dalam berbagai bidang sehingga mampu melayani masyarakat di daerah dengan lebih baik menuju tatanan yang diharapkan.

Tantangan yang dihadapi aparatur negara cukup memprihatinkan, terutama karena dalam praktek selama ini para pemimpin dan aparatur negara masih sering mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara. Oleh karena itu perlu segera dikembangkan konkritisasi budaya kerja aparatur negara demi terwujudnya kesejahteraan dan pelayanan masyarakat secara baik dan benar, serta berkelanjutan dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang, karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap dan perilaku serta peradaban bangsa.

Sebagai budaya maka budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Kinerja pegawai dalam penelitian ini diartikan sebagai hasil kerja yang diperoleh pegawai dalam bekerja. Hasil kerja yang dimaksud merupakan *output* pelaksanaan dari tugas pokok dan fungsi pegawai yang telah diatur dalam *job discription* masing-masing pegawai yang secara keseluruhan akan mencapai tujuan organisasi.

### **Pengaruh Sikap terhadap Kinerja Pegawai**

Sikap adalah suatu bentuk aktifitas akal dan pikiran yang ditujukan pada objek tertentu dan menghasilkan suatu pilihan/ ketetapan hati terhadap objek tersebut. Sikap merupakan perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang. Sikap merupakan segenap pemikiran yang mengarahkan seseorang untuk bertindak. Sikap merupakan tanggapan seseorang atas suatu keadaan. Pencapaian kinerja dari seorang pegawai dipengaruhi oleh bagaimana pandangan seseorang memandang tugas, pekerjaan dan hubungannya dengan pegawai lainnya. Faktor-faktor tersebut selanjutnya akan membentuk budaya kerja seseorang.

Hasil penelitian mengenai budaya kerja dimensi sikap pegawai di Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, meskipun keeratannya sedang, menunjukkan bahwa sikap pegawai dalam bekerja cukup menentukan dalam mencapai kinerja pegawai. Jika dilihat dari indikator dimensi sikap ini yaitu mau menerima arahan pimpinan, menunjukkan dalam kategori sangat baik. Ini berarti sebagian pegawai telah menyadari bahwa kedudukannya dalam organisasi adalah mengikuti arahan pimpinan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pegawai telah mempunyai sikap bahwa sebagai seorang staf mempunyai kewajiban untuk membantu pimpinan mencapai tujuan organisasi. Pada indikator melaksanakan pekerjaan sesuai tugas, para pegawai di Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur juga termasuk dalam kategori sangat baik. Ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah memahami bahwa mereka telah diserahi tugas dan fungsinya (*job discription*) masing-masing, sehingga telah jelas apa yang harus mereka kerjakan.

Sedangkan pada indikator mengatasi kendala kerja juga termasuk sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai umumnya telah terbiasa dan bisa menghadapi berbagai kendala dalam melaksanakan pekerjaannya. Kondisi ini tidak terlepas dari pengalaman kerja yang telah dipunyai. Selain itu kerjasama antar pegawai yang selalu memberi solusi membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

### **Pengaruh Perilaku terhadap Kinerja**

Secara umum perilaku merupakan tingkah laku atau kebiasaan keseharian yang nampak yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal individu. Sikap, pandangan, pemikiran adalah faktor internal, sedangkan adanya ketentuan, aturan, hukum, kepemimpinan, komunikasi interpersonal adalah faktor dari luar

individu. Perilaku pegawai adalah aktifitas yang tercermin dari tindakan pegawai secara perorangan atau kelompok yang terkait dalam satu badan atau institusi mekanisme kerja pemerintah dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik. Perilaku pegawai terbentuk melalui interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hasil penelitian mengenai perilaku kerja pegawai Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur meskipun keeratan korelasinya rendah terhadap kinerja namun signifikan mempunyai dampak perubahan terhadap kinerja. Jika dilihat dari indikator disiplin kerja termasuk dalam kategori sangat baik menunjukkan bahwa para pegawai telah mempunyai perilaku yang mengikuti aturan dan ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Perilaku ini tentunya sangat mendukung upaya pembentukan karakter aparatur yang taat terhadap aturan, yang akhirnya juga mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tanpa kedisiplinan pegawai, akan sangat sulit organisasi mencapai tujuannya. Pada indikator jujur dalam bekerja, data hasil jawaban responden termasuk sangat baik, artinya bahwa para pegawai telah bekerja dengan jujur, tidak melakukan perbuatan yang merugikan bagi organisasi dan menjaga citra pemerintah. Perilaku jujur saat ini sangat relevan untuk dikembangkan karena penilaian masyarakat yang cenderung melihat pemerintah sangat lemah terhadap penindakan korupsi oleh para aparatur negara. Selanjutnya pada indikator kerjasama, hasil jawaban responden termasuk dalam kategori baik. Ini menunjukkan bahwa perilaku kerjasama telah tumbuh dan berkembang diantara para pegawai di Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Perilaku kerjasama ini tentunya sangat mendukung tercapai tujuan organisasi karena tidak mungkin tujuan organisasi tercapai jika tidak ada kerjasama antar anggotanya. Berkaitan dengan penelitian terdahulu dimana pengembangan budaya kerja mempunyai korelasi dengan kinerja aparatur secara individual maupun organisasi pada Bagian Sandi dan Telekomunikasi.

## **KESIMPULAN**

Terdapat korelasi yang signifikan antara budaya kerja dengan kinerja pegawai pada Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Hal tersebut didukung oleh hasil perhitungan atau uji statistik koefisien korelasi dengan nilai *R Square* atau koefisien korelasi Determinan ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,411 atau lebih besar dari harga kritik (nilai tabel).

Terdapat pengaruh yang signifikan antara sikap dan perilaku dengan kinerja pegawai Kantor Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang ditunjukkan dengan  $r_1 = 0,417$  (keeratan sedang) dan  $r_2 = 0,300$  (keeratan rendah)

Koefisien persamaan regresi dapat dirumuskan  $Y = 34,683 + 0,430X_1 + 0,470X_2$  yang menunjukkan arti bahwa setiap peningkatan pada sikap dan perilaku akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan besarnya pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 32%.

Dari diskripsi data skor interval, menunjukkan bahwa indikator budaya kerja dan kinerja pegawai di Bagian Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah

Provinsi Kalimantan Timur termasuk dalam kategori diantara baik dan sangat baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah *Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*.
- \_\_\_\_\_, 1999. Undang-Undang *Nomor 43 tahun 1999*, Pengganti Undang-Undang Nomor 18 tahun 1974 Tentang Pokok Kepegawaian. Indonesia. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Kepmenpan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara *Nomor 81 tahun 1993*, tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum,
- \_\_\_\_\_, LAN RI, 1993, *Diklat Pegawai Negeri Sipil* yang Diselenggarakan Oleh Depdagri. Tim Peneliti, LAN – RI, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Kepmenpan No. 25 tahun /Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman *Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Nomor 08 tahun 2008 tentang *Organisasi dan Tata Kerja* Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Timur
- \_\_\_\_\_, Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang *Organisasi Perangkat Daerah*. Kalimantan Timur.
- \_\_\_\_\_, Peraturan Gubernur Nomor : 45 tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Fungsi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Kalimantan Timur
- Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*.
- Bill Creech. 1996. *The Structure of Local Government Throughout the World*, Martinus Nihjor, The Hague
- Blake, E. Wight. 1978. *Modern Organization Theory*. New York.
- Bratakusumah, Supriady, Dedy dan Solihin, Dadang. 2001. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Cowling dan James, 1996. *An Anatomy of Public Policy Implementation : The Case of Decentralization Policies in Ghana*. Aldershot, Avebury, Brookfield, VT. Ashgate Publishing.
- Davis Keith & John W Newstrom, 1997. *Prilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma (jilid I dan II), Jakarta, Erlangga.
- Dwiyanto. 2006. *Penelitian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Kumpulan Makalah Seminar Kinerja Organisasi Publik Fisipol UGM, Yogyakarta,
- Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Diterjemahkan Suryatim. Universitas Indonesia (UI Press) dan Pustaka Bradjaguna. Jakarta.
- Gibson, L. James. John M. Ivancevich, James H. Donnely. 1990. *Organisasidan Manajemen Perilaku Struktur Proses*. Diterjemahkan Djoerban Wahid Erlangga. Jakarta.

- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard. 1980. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Third Edition*, Prentice-Hall of India Private Limited.
- Hicks, G. Herbert. dan G. Ray Gullet, 1997. *Organisasi dan Tingkah Laku*, Diterjemahkan Kartasaputra, Jakarta, Bina Aksara.
- Hofstede, G., et.al. 1990. *Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Across Twenty Cases*, Administrative Science Quarterly, Vol. 35, p. 286-316.
- Indrawijaya, Adam I. 2002. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algensindo, Bandung
- Interplan (International Group For Studies In National Planning). 1998. *Appraising Administrative Capability For Development*. Newyork: United Nation.
- Jordan E. Ayan. 2002. *Development Theory and Three World*, Longman Scientific and Tehnical, Essex, dalam Mudrajat, op cit.
- Juni Pranoto, 1999, *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Bahan Diklat Spama LAN-RI.
- Keban, T Yarimias. 1995. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori, dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Koentjoroningrat. 1980, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Gramedia. Jakarta.
- Lako, Richard, 2004. *An Introduction to the study of policy*, edisi kedua, North Scituate, Massachusetts. Duxbury Press.
- Luthans (1990. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. Sage Publucation. London.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta.:Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2001. *Perilaku Pemakai Jalan Sebagai Penyebab Utama Ketidak Lancaran Arus Lalu Lintas Jalan Raya*. Lang-Lang Buana University Press. Bandung.
- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Miles, Matthew B. dan A. Michel Huberman. 2002. *Analisis Data Kualitatif*. Cetakan I. UI-Press. Jakarta.
- Moleong. , Lexy. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Murphy dan Develand (1995. *Public Policy, an Introduction to The Theory and Practice of Publicy Analysis*. Edward Elgar, Cheltenham,UK, Lyme, US.
- Nasucha (2004. *Development Projects as Policy Experiments and Addaptive Approach to Depelopment Adminitration*, Methun.
- Ndraha, Taliziduhu. 1990. *Pembangunan Masyarakat*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Newstrom dan Davis 1993, *Prilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma (jilid I dan II), Jakarta, Erlangga.
- Osborn dan Plastrik, 2000, *Mewirauahakan Birokrasi, Reinventing Government, Transformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*, Penterjemah Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

- Pabundu Tika, Moh. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta, Bandung.
- Prasetya, Erawan, 2001, *Analisis Kinerja*, STIA LAN Press. Jakarta. 1995.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, Stephern P. 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition, Englewood Cliffs dan PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbin, Stephen, 2004, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, Terjemah Jusuf Udaya, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*, Jakarta, Arcan.
- Rue & Byars. 1981. *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, Vol. 14 PP.532-536.
- Ruky, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Penelitian Arnita Hamid. 2002) “*Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara*”.
- Prawirosentono. 1999. *Pembangunan Memperkuat dan Meningkatkan Wibawa Sektor Publik*, Dalam Majalah Manajemen Tahun III, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta
- Schein, 1992. *Empowerment The Politics of Alternative Development*, Backwell Otford USA
- Siagian, P. Sondang. 1991. *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi*, Cetakan XII, Haji Masagung, Jakarta
- \_\_\_\_\_, 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Cetakan IV, Bumi Aksara. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1995. *Analisis Serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2002. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta. 2002.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sardjito. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Sulita. Bandung.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Singarimbun dan Effendi, 1981 *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Sofo, James. 2003 *Motivasi dan Produktivitas*, Terjemahan Soepomo S. Wardoyo Seri Manajemen No. 91, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Seventh Edition, New Jersey, Prentice Hall, 1996, p.306

- Susanto A.B. 1997. *Budaya Perusahaan: Manajemen Dan Persaingan Bisnis I*. Jakarta :. PT. Elex medio Komputindo
- Thoha, Mifftah, 1997. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winahyu.2007. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- West V. Hettne, 2000. *A Fresh Approach to Meeting Basic Human Needs of The World's Poorest Billion : Implication of the Chinese and Other Success Models*, Peper Presented to the American Political Science Association.
- Weber, Max. 1975. *Organizad Efforts for the Improvement of Methods of Administrsration in the United State*. New York. Appleton.
- Widyo Yudo P. 2004. *Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Pegawai Negeri Sipil Di Biro Kepegawaian Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur*