

# KINERJA PEMERINTAH PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI KALIMANTAN BARAT

Imelda Sri Dewi <sup>1</sup>, Yulius Yohanes <sup>2</sup>, Dedi Kusnadi <sup>3</sup>

Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Tanjungpura Pontianak

## ABSTRAK

Penelitian ini mendeskripsikan kinerja pegawai pemerintah pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat berdasarkan tingkat kehadiran pegawai, tingkat kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi informasi komputer dan kualitas dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, bahwa kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat belum maksimal. Hal tersebut terlihat dari tidak disiplinnya pegawai dalam hadir dan pulang. Selain dari tidak disiplin masalah pengisian daftar hadir elektronik, dari 100% pegawai hanya 45% yang mampu menggunakan komputer dengan baik, disamping itu mereka banyak melimpahkan pekerjaannya kepada orang lain khususnya para pegawai junior. Hal tersebut membuat pekerjaan para pegawai tidak menjadi maksimal.

*Kata kunci : Kinerja, Prensensi, Kemampuan Teknologi dan Hasil Kerja*

---

<sup>1</sup> PNS

<sup>2</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

<sup>3</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

## **PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Birokrasi merupakan suatu kegiatan yang berperan dalam menyempurnakan, memperlancar proses kerja dan dapat mencegah terjadinya kesimpangsiuran kerja, sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan( Kristiandi, J.B : 1997). Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan dengan adanya birokrasi diharapkan proses kerja dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi dapat tercapai tepat waktu dan sesuai dengan harapan. Birokrasi selain sebagai cara untuk mencapai tujuan organisasi juga dapat dipahami sebagai suatu kewenangan yang berfungsi sebagai suatu alat pemerintah untuk melaksanakan program-programnya. dengan demikian Birokrasi tidak harus diasosiasikan sebagai suatu proses yang berbelit-belit dan sangat rumit dengan penghamburan biaya dan waktu yang cukup banyak.

Suatu struktur pemerintahan, birokrasi dipergunakan untuk menyebut badan-badan pemerintah baik departemen maupun non departemen, yang berfungsi untuk menyelenggarakan wewenang dan tanggung jawab dengan pemerintah melalui suatu proses administrasi negara demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan tugas, pokok dan fungsi yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu suatu birokrasi hendaknya menjadi wadah bagi terciptanya suatu proses penyelenggaraan pemerintahan yang mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan maksimal. Semua birokrasi pemerintahan hendaknya menjalankan proses administrasi secara tertib dan teratur guna tercapainya tujuan suatu organisasi birokrasi pemerintahan.

Tugas pokok dan fungsi dalam pelaksanaan kerja setiap harinya, demikian juga yang ada pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat yang tentunya mempunyai tugas pokok dan fungsi yang bekenan dengan tujuan dari organisasi. Ada dua tugas pokok Dinas pendidikan dan Kebudayaan Provinsi yaitu pertama melaksanakan urusan pemerintah provinsi di bidang pendidikan dan kebudayaan, melaksanakan tugas dekonsentrasi dan tugas lainnya yang diserahkan oleh gubernur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dipimpin oleh seorang kepala Dinas yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur elalui Sekretaris Daerah. Untuk melaksanakan tugasnya, Dinas Pendidikan juga mempunyai fungsi, ada 7 fungsi pokok Dinas Pendidikan, yaitu perumusan kebijakan teknis di bidang Pendidikan dan Kebudayaan; penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang pendidikan dan kebudayaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; pelaksana tugas dibidang pendidikan dan kebudayaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; penyelenggaraan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dibidang pendidikan dan kebudayaan; pembina dan pengawasan penyelenggaraan tugas dan fungsi di bidang pendidikan dan kebudayaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; pengelolaan administrasi kepegawaian, keuangan, dan asset di lingkungan Dinas; dan pelaksana tugas dekonsentrasi, tugas pembantuan dan tugas lainnya di bidang pendidikan dan

kebudayaan yang diserahkan oleh Gubernur.

Sekretariat dinas pendidikan dipimpin oleh seorang sekretaris yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas. Sekretariat mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis dibidang penyusunan rencana kerja, monitoring dan evaluasi, administrasi kepegawaai, umum serta pengelolaan keuangan dan asset. Sekretariat mempunyai tugas-tugas pokok dengan tujuan agar kinerja birokrasi dapat berjalan sebagaimana mestinya dan hasil yang dicapai dapat maksimal. Adapun tugas sekretariat adalah penyusunan program kerja di lingkungan sekretariat; penyiapan bahan dan perumusan kebijakan teknis dibidang penyusunan rencana kerja, monitoring dan evaluasi; penyiapan bahan dan perumusan kebijakan teknis dibidang umum dan aparatur; penyiapan bahan dan perumusan kebijakan teknis dibidang pengelolaan keuangan dan asset; pengawasan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dibidang sekretariat; pengkoordinasian terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dilingkungan sekretariat; penyelarasan dan kompilasi penyusunan rencana kerja, monitoring dan evaluasi di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan Pariwisata sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; pemberian dukungan atas peyelenggaraan tugas dibidang sekretariat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; pemberian sarana dan pertimbangan kepada kepala Dinas berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi dilingkungan sekretariat; pelaksanaan monitoring, evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dilingkungan Dinas; dan pelaksanaan tugas lain dibidang kesekretariatan yang diserahkan oleh kepala Dinas sesuai dengan peraturan berundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan tugas pokok tersebut bagian sekretariat mengharapkan pegawainya memiliki kinerja yang baik, produktif, disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan, sesuai dengan peraturan kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini birokrasi berperan dan menuntun pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan rencana dan sasarannya secara optimal.

Peningkatan kinerja pegawai akan meningkatkan kredibilitas pegawai, karena bagaimanapun juga hal tersebut menempati posisi yang cukup strategis sebagai parameter untuk mengukur kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Organisasi harus menjamin dipilihnya orang-orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai dengan kondisi mereka bekerja optimal.

Adapun permasalahan yang menarik perhatian penulis sehingga ingin mengetahui penyebab dari masalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Masih rendahnya tingkat kehadiran pegawai tepat waktu, hal tersebut terlihat masih adanya pegawai pegawai yang terlambat tanpa keterangan dengan kosongnya mengisi daftar hadir elektronik dan tidak mengisi lagi ketika pulang.

2. Masih rendahnya kualitas pekerjaan. Contoh : ada pegawai Kabupaten/Kota meminta arsip, arsip tersebut tidak diketemukan, karena arsip-arsip tersebut yang ada tidak tertata dengan rapi dan pegawai tidak mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
3. Masih rendahnya kemampuan para pegawai dalam menggunakan teknologi komputer. Banyak staff yang tidak mengerti cara menggunakan komputer, cara mem *print out* hasil kerja sehingga tugas-tugas yang diberikan tidak dikerjakan tepat waktu dan mengandalkan beberapa orang saja.

Berdasarkan masalah-masalah yang penulis kemukakan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja pemerintah pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat bagian sekretariat.

### **B. Ruang Lingkup Masalah**

Ruang lingkup masalah penelitian ini adalah : “kinerja birokrasi khususnya bagian sekretariat pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat yang mengkhususkan pada tingkat kehadiran pegawai kualitas pekerjaan pegawai, dan tingkat kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi komputer.

### **C. Perumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini: “mengapa kinerja birokrasi pemerintah pada bagian sekretariat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat belum optimal ? “

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Konsep Kinerja**

Kata yang umum digunakan untuk menjelaskan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok ataupun organisasi sesuai dengan tugas, kewenangan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Padanan istilah kinerja diidentikkan dengan istilah *performance*. Arti kata *performance* merupakan kata benda (noun) dimana salah satu padanan katanya adalah “*thing done*” (sesuatu yang dikerjakan). Menurut Prawirosentono (1999) *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Istilah-istilah yang sering dipakai yang berkaitan dengan kinerja adalah efisien, efektivitas. Gaspersz (1997:21) mengatakan bahwa kinerja dibangun dari kualitas, dan kualitas adalah terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan yang dihasilkan oleh organisasi untuk memuaskan semua unsur yang berkaitan dengan organisasi baik internal maupun eksternal.

Mengacu pada pengertian diatas, bahwa unsur pembentuk kinerja organisasi adalah terdiri atas: efisiensi, efektivitas, kualitas dan keadilan. Maka dapat didefinisikan bahwa kinerja organisasi adalah:”hasil kerja yang secara akumulatif dicapai oleh organisasi berdasarkan sasaran yang ditetapkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya”. Pada bagian sekretariat Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat efisiensi, efektivitas, kualitas belum

memenuhi standar yang telah ditetapkan, karena banyak pekerjaan-pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Sasaran organisasi, menurut Kartaningsih (1999:25) terdiri dari: (a) sasaran lingkungan, yaitu kondisi dimana organisasi telah mendapat pengakuan dari lingkungannya, termasuk bagaimana sikap, perasaan dan persepsi dari berbagai pihak yang mempunyai kepentingan dengan organisasi tersebut; (b) sasaran output, yaitu bentuk dan banyaknya output yang dihasilkan organisasi; (c) sasaran sistem adalah kesehatan dan perawatan organisasi itu sendiri yang menggambarkan ukuran, iklim organisasi, bentuk organisasi, tingkat kepuasan pegawai; (d) sasaran produk yaitu karakteristik produk atau jasa yang akan diberikan kepada konsumen. Sasaran ini menetapkan jumlah, mutu jenis, corak dan karakteristik lainnya yang menggambarkan karakteristik produk ataupun jasa yang ditawarkan; dan (e) sasaran bagian, yaitu menggambarkan sasaran dari suatu bagian, ataupun suatu satuan kerja yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Sasaran bagian ini merupakan alat untuk mencapai sasaran output ataupun sasaran sistem dari suatu organisasi. Demikian fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat belum sepenuhnya memenuhi sasaran output yang diharapkan hal ini terlihat dari hasil pengamatan peneliti, ketika mencari data yang diminta, data tersebut tidak dapat ditemukan sesuai dengan yang diharapkan.

## **2. Kinerja Organisasi Birokrasi**

Birokrasi dalam literatur ilmu administrasi dipergunakan dalam beberapa pengertian yang berbeda dan bahkan bertentangan. Albrow, Martin (1989:35) mengemukakan tujuh konsep modern tentang birokrasi yaitu : (1) birokrasi sebagai organisasi rasional; (2) birokrasi sebagai inefisiensi organisasi; (3) birokrasi sebagai kekuasaan yang dijalankan oleh pejabat; (4) birokrasi sebagai administrasi negara (publik); (5) birokrasi sebagai administrasi yang dijalankan oleh pejabat; (6) birokrasi sebagai sebuah organisasi; dan (7) birokrasi sebagai masyarakat modern. Sementara itu, Max Weber (Kartaningsih, 1999) sendiri tidak memberikan definisi yang jelas tentang birokrasi. Weber hanya mengajukan ciri-ciri ideal birokrasi, yaitu (1) adanya pengaturan ataupun pengorganisasian fungsi-fungsi resmi untuk suatu kesatuan yang utuh; (2) adanya pembagian kerja yang jelas di dalam organisasi; (3) adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip-prinsip hirarki, yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi; (4) adanya sistem penerimaan dan penempatan karyawan yang didasarkan atas kemampuan teknis, tanpa memperhatikan koneksi, hubungan keluarga maupun favoritisme; (5) adanya pemisahan antara pemilikan alat produksi maupun administrasi dari kepemimpinan organisasi; (6) adanya obyektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi; dan (7) kegiatan administratif, keputusan-keputusan dan peraturan-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis. Pada sub bagian sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat peneliti ingin melihat apakah penempatan karyawan sudah berdasarkan kemampuan teknis yang dimiliki oleh setiap individu. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat ditegaskan bahwa yang dimaksud birokrasi disini adalah keseluruhan organisasi pemerintah yang melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat dalam berbagai unit organisasi pemerintah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat.

Perkembangan pengukuran kinerja organisasi sangat berhubungan erat dengan pendekatan dalam mempelajari organisasi. Pendekatan klasik misalnya

memandang kinerja organisasi sama dengan efisiensi organisasi. Jadi, kinerja organisasi sama dengan efisiensi. Menurut Nisjar, Karhi, S (1997:143) untuk mengukur efektifitas organisasi menggunakan tingkat produktifitas sebagai indikator yang mana organisasi merupakan suatu wadah usaha sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Kajian yang dilakukan oleh Osborne dan Patrick dalam LAN (1998) yang mengatakan bahwa kinerja organisasi publik dapat dilihat dari aspek tujuan (*purpose*), insentif, akuntabilitas, kekuasaan (*power*), budaya (*culture*) organisasi. Aspek tujuan berkaitan dengan rendahnya pemahaman birokrat terhadap visi dan misi organisasi sehingga antara perilaku, orientasi kerja tidak sejalan dengan visi dan misi organisasi. Sedangkan aspek yang berkaitan dengan insentif adalah kurangnya perhatian khusus terhadap birokrat yang memiliki prestasi yang baik sehingga berdampak rendahnya kemampuan birokrat dalam mengemban tugasnya. Sedangkan aspek akuntabilitas adalah kemampuan organisasi itu mempertanggung jawabkan atas semua kewenangan, sumber daya organisasi, kebijakan yang dihasilkan atas penilaian yang obyektif dari orang/badan dan masyarakat yang memberi tugas. Pada sub bagian sekretariat di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat dari hasil pengamatan peneliti melihat bahwa rendahnya pemahaman parat birokrat terhadap visi dan misi organisasi.

Analisis kinerja organisasi tak dapat dilepaskan dari kinerja individu. Terhadap hubungan yang sangat kuat antara kinerja individu dengan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki kinerja individunya tinggi akan memberi kontribusi besar terhadap kinerja organisasi. Studi ini dilakukan oleh Ahmad, Baddu (1994) yang mengatakan bahwa kinerja individu sangat ditentukan oleh karakteristik-karakteristik individu seperti kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, dan pengharapan. Sedangkan karakteristik organisasi birokrasi adalah hirarki, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward dan sistem kontrol. Interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi akan melahirkan perilaku organisasi sekaligus kinerja organisasi. Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat sub bagian sekretariat, karakteristik-karakteristik individu seperti kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman, dan pengharapan sangat diperlukan supaya kinerja birokrasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Dari beberapa kutipan diatas, dapat dilihat bahwa untuk menciptakan suatu kinerja birokrasi yang baik maka diperlukan para birokrasi-birokrasi yang handal dan tepat sesuai dengan keahlian masing-masing sehingga tujuan organisasi dapat terwujud.

### **3. Kualitas Individu dan Pembelajaran Organisasi**

Duncan dalam Mustopadidjaja & Bintoro (1999) mengatakan bahwa prestasi (P) adalah fungsi perkalian dari motivasi dari (M) dengan kemampuan (K). Dengan demikian ada dua faktor pembentuk kualitas seseorang yaitu; kemampuannya yang menunjukkan potensi seseorang untuk melakukan tugasnya, dan kedua adalah faktor motivasi, yaitu merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Gibson, mengatakan ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku individu, yaitu variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis (1996:53). Variabel individu berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi. Sedangkan variabel organisasi berhubungan dengan sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Sementara variabel psikologis berkaitan

dengan persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat sub bagian sekretariat, rata-rata individu yang bekerja berasal dari berbagai daerah yang ada di provinsi Kalimantan Barat, dengan perbedaan suku dan agama.

*systems thinking* atau berfikir secara sistem merupakan tonggak konseptual (*conceptual corner stone*) yang mendasari semua pilar disiplin pembelajaran. Berfikir sistem sangat berkepentingan terhadap pergeseran pola fikir (*shift of mind*) dari cara pandang parsial menuju cara pandang yang holistik, Creech, Bill (1996:45). Oleh karena itu berfikir sistem merupakan paradigma yang melihat pada superioritas kesatuan yang menyeluruh (*a paradigm premised upon the primary of the whole*). Berfikir sistem merupakan disiplin yang melihat fenomena secara keseluruhan sehingga lebih menekankan kepada kerangka pikir yang saling berkaitan (*interconnectedness*). Berfikir sistem juga merupakan cara pandang yang berfokus pada perubahan (*pattern of change*) sehingga tidak melihat suatu fenomena yang hanya didasarkan pada cara yang statis. Demikian pula untuk melihat kinerja sebuah birokrasi atau organisasi khususnya pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat, tidak boleh dilihat dari cara yang statis, tapi harus dinamis dan secara menyeluruh.

*Personal mastery* atau *personal vision* pada hakekatnya merupakan disiplin pribadi yang secara terus-menerus berusaha mencapai visi pribadi melalui *focusing* dan *refocusing* dengan melihat realitas secara obyektif agar pilihan-pilihan yang diambil mengakomodasikan visi pribadi dan realitas yang dihadapi dengan jalan menfokuskan energi dan mengembangkan kesabarannya, Creech, Bill (1996:50). Meningkatkan penguasaan diri pribadi merupakan suatu hal penting dalam organisasi karena komitmen membangun pembelajaran diawali oleh komitmen individu. Organisasi akan lebih cepat mencapai tujuannya apabila setiap individu dalam organisasi memiliki tingkat kemampuan diri yang tinggi. Karakteristik *Personal Mastery* pada tingkat yang tinggi adalah; mempunyai komitmen yang tinggi, berinisiatif, kreatif, mempunyai visi pribadi yang jelas, memiliki kepercayaan diri yang dalam, mempunyai rasa tanggung jawab yang mendalam, selalu berusaha mengembangkan diri, mempunyai kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan mampu melihat realitas secara obyektif. Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat sub bagian sekretariat diharapkan memiliki *personal mastery* agar kinerja birokrasi dapat berjalan dengan baik.

Mental model suatu kerangka untuk memandang sesuatu yang dianggap benar tetapi belum dibuktikan kebenarannya. Henry, Nicholas (1995:32) mengatakan mental model merupakan jendela kaca dari mana seseorang melihat dan bagaimana mengadaptasikan diri dengan lingkungan yang berubah. Nilai seseorang sangat ditentukan oleh kontribusi mental model yang dimilikinya. Mental model yang baik memungkinkan pemiliknya menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Pada sub bagian sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat, dari pengamatan peneliti melihat bahwa banyak dari pegawai yang belum mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, dibuktikan mereka belum mampu mengoperasikan komputer dengan baik yang mana sebagai alat penunjang untuk memperlancar kinerja birokrasi.

#### **4. Pemanfaatan Teknologi Informasi**

Menurut O'Brien (2006:28) dalam Wijana (2007) teknologi adalah suatu jaringan komputer yang terdiri atas berbagai komponen pemrosesan informasi yang

menggunakan berbagai jenis hardware, software, manajemen data, dan teknologi jaringan informasi. Menurut Aji (2005:6) dalam Wijana (2007) informasi adalah data yang terolah dan sifatnya menjadi data lain yang bermanfaat dan biasa disebut informasi. Pemanfaatan teknologi informasi adalah perilaku/sikap akuntan menggunakan teknologi informasi untuk menyelesaikan tugas dan meningkatkan kinerjanya. Pemanfaatan teknologi informasi menurut Thomson *et.al.* (1991) dalam Wijana (2007) merupakan manfaat yang diharapkan oleh pengguna sistem informasi dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku dalam menggunakan teknologi pada saat melakukan pekerjaan. Pengukurannya berdasarkan intensitas pemanfaatan, frekuensi pemanfaatan dan jumlah aplikasi atau perangkat lunak yang digunakan. Pemanfaatan teknologi informasi yang tepat dan didukung oleh keahlian personil yang mengoperasikannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan maupun kinerja individu yang bersangkutan.

### **5. Pengendalian Intern**

Dalam PP No. 60 Tahun 2008, Sistem Pengendalian Intern adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Tujuan adanya pengendalian intern : (1) Menjaga kekayaan organisasi/mengamankan aset, (2) Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi, (3) Mendorong efisiensi, (4) Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Berkenaan dengan komponen atau unsur pengendalian intern, SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) dalam UU No. 60 tahun 2008 terdiri atas unsur (a) lingkungan pengendalian, (b) penilaian risiko, (c) kegiatan pengendalian, (d) informasi dan komunikasi dan (e) pemantauan pengendalian intern. Dengan adanya kemampuan untuk mengendalikan media komputer dengan baik dalam hal ini internet maka para pegawai akan mampu mencari informasi-informasi melalui internet yang berkaitan dengan pekerjaan. Informasi yang dicari khusus yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam sebuah organisasi diwajibkan semua karyawan agar dapat mengoperasikan komputer dengan baik, selain itu mereka dapat melakukan kegiatan *browsing*, *email* dengan menggunakan internet. Manfaat lain yang bisa diperoleh jika seorang karyawan atau pegawai terampil dalam menggunakan komputer adalah mereka akan dengan mudah dan cepat untuk menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan kantor sehingga lebih cepat tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif yang dilakukan pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat. Subjek penelitian ini adalah Kepala Dinas, Bagian sekretariat yang meliputi Sub Bagian Umum dan Aparatur, Sub Bagian Keuangan dan Aset, dan Sub Bagian Perencanaan dan para staff pegawai yang penulis anggap mampu memberikan informasi yang penulis harapkan pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat. Teknik pengumpulan data komunikasi langsung dengan metode wawancara dan pedoman wawancara sebagai alatnya dan observasi langsung dengan alat pedoman observasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi, display, verifikasi dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL PENELITIAN**

### **A. Kinerja Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat**

#### **1. Tingkat Kehadiran Pegawai**

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Presensi atau kehadiran pegawai dapat dilihat melalui :

- a. Kehadiran karyawan ditempat kerja.
- b. Ketepatan karyawan datang atau pulang
- c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

Dari rekapitulasi daftar kehadiran pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat dari bulan Agustus – Oktober dihitung berdasarkan kehadiran pegawai mengisi daftar hadir elektronik tanpa dikurangi hari libur Sabtu dan Minggu dan hari dimana pegawai yang bersangkutan mendapat dinas keluar atau mengikuti kegiatan diluar kantor. Jam kerja pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat adalah selama 5 hari dalam satu minggu yaitu hari Senin – Jumat yang dimulai pukul 07.45 – 15.30. Dari data yang penulis dapatkan bahwa lebih dari 50% pegawai hadir tepat waktu setiap harinya namun ketika jam pulang lebih dari 50% pegawai tidak mengisi daftar kehadiran elektronik sehingga banyak kosong ketika jam pulang tersebut. Pada presensi elektronik sudah dibuat program jam masuk dan jam pulang pegawai, sehingga seharusnya tetap diisi oleh setiap pegawai ketika masuk dan pulang kerja. Berdasarkan data diketahui bahwa kurangnya kesadaran pegawai dalam mengisi daftar hadir dan pulang elektronik disebabkan anggapan tidak terlalu penting untuk mengisinya. Mereka bisa saja pulang sebelum jam pulang atau bahkan kerja melewati batas jam yang telah ditentukan. Untuk para pegawai yang bekerja sesuai dengan jam yang telah ditetapkan bahkan lebih dari jam kerja tentulah sangat merugikan karena hanya mereka saja yang bisa mematuhi jam kerja yang telah ditentukan. Bahkan beban kerja mereka melebihi dari yang lainnya. Tapi untuk pegawai yang terbiasa melakukan hal seperti itu, hadir dan pulang tidak sesuai dengan jam yang telah ditentukan sangat menguntungkan, disamping beban kerja mereka sedikit dan mereka tidak pernah mendapat teguran atau peringatan dari atasan, sehingga hal tersebut menjadi kebiasaan.

Ketentuan yang berhubungan dengan waktu dan kehadiran pegawai biasanya diatur dengan ketentuan-ketentuan sbb :

1. Penetapan waktu kerja didasarkan kepada kebutuhan-kebutuhan perlu dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Jumlah jam kerja pegawai adalah 40 jam seminggu.
3. Jam istirahat tidak dihitung sebagai jam kerja.
4. Setiap pegawai wajib hadir dan mulai bekerja pada waktu yang telah ditetapkan.
5. Kehadiran pegawai dicatat dengan daftar hadir elektronik pada saat masuk maupun pada saat pulang kerja.
6. Pengisian daftar hadir elektronik harus dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan sendiri. Pengisian yang dilakukan oleh orang lain merupakan

pelanggaran kedisiplinan, dan hal tersebut akan dikenakan sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

7. Keterlambatan masuk kerja atau meninggalkan tempat kerja sebelum jam kerja berakhir dianggap sebagai tindakan tidak disiplin dan merupakan pelanggaran tata tertib, kecuali dengan izin atasan langsung dan karena alasan-alasan yang dapat diterima.
8. Pegawai yang tidak masuk kerja karena sakit atau karena alasan lain yang dapat diterima kantor, wajib memberitahukan kepada atasannya pada hasil tersebut secara tertulis atau telephone selambat-lambatnya pada hari kerja berikutnya.
9. Jika tidak hadir kerja karena sakit, maka wajib membawa surat keterangan dokter setelah ia masuk kerja kembali. Jika ketidakhadiran karena hal-hal lain, ia diwajibkan membuat pemberitahuan tertulis dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan.
10. Pegawai yang tidak mengindahkan kewajiban tersebut dianggap mungkir dan akan dikenakan sanksi.

Namun pada fakta yang terjadi dilapangan banyak yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Banyak pegawai yang tidak mengindahkan peraturan yang berlaku. Kurangnya sanksi tegas bagi pegawai yang melanggar peraturan membuat para pegawai yang melanggar merasa aman dan sering mengulangi perlakuan yang sama.

## **2. Kinerja Pegawai**

Rasa bosan atau kejenuhan dari para staff yang menangani bidang pekerjaan yang itu-itu saja tentu saja berpengaruh pada kinerja mereka karena akan lebih banyak waktu yang terbuang untuk bersantai daripada untuk segera menyelesaikannya pekerjaannya masing-masing. Dan kinerja yang rendah ini tentu saja mempengaruhi produktivitas dan efektivitas yang ingin dibangun oleh sebuah instansi. Namun walaupun dalam kurun waktu yang cukup lama tersebut beberapa pegawai memang mengalami kejenuhan tetapi tidak ada yang berniat untuk pindah ke instansi lain. Hal ini dikarenakan kedekatan dan kekompakan yang telah terjalin antara sesama pegawai dan menganggap bahwa kantor tempatnya bekerja selama ini adalah rumah keduanya.

Kedudukan yang cukup lama pada seorang pegawai pada suatu tempat sebenarnya membuatnya tidak menguasai banyak bidang pekerjaan. Namun banyak hal-hal non teknis yang mempengaruhi justru membuat mereka lebih betah dan kerasan berada dalam lingkungan yang itu-itu saja. Hal ini juga sebenarnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Para staff hanya menguasai bidang pekerjaan mereka saja dan sama sekali tidak menguasai pekerjaan bidang atau sub bagian lain. Hal tersebut membuat keinginan untuk berkembang menjadi kecil bahkan tidak ada sama sekali dan ini tentu saja berpengaruh pada kualitas kinerja bagi staff yang bersangkutan. Pekerjaan lama yang telah mereka lakukan justru membuat mereka lebih santai dan menganggap dapat menyelesaikan tanpa target yang tinggi.

Diketahui bahwa sebagian besar pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalbar hanya mengenyam tingkat pendidikan formal setaraf SLTA kebawah yaitu sebesar 57.56%. Dari persentase tersebut dapat kita asumsikan bahwa mereka yang telah bekerja cukup lama dengan kualifikasi SLTA kebawah dan membidangani pekerjaan yang itu-itu saja seharusnya memiliki keinginan untuk

berkembang melalui pendidikan dan latihan yang sebenarnya akan meningkatkan kinerja dan produktifitas mereka. Namun seperti kutipan di atas mereka seolah tidak ingin untuk mengembangkan dirinya lebih lanjut. Banyak faktor yang mempengaruhi hal ini, keterbatasan biaya mungkin menjadi penghambat salah satunya, namun faktor terbesar tentu saja adalah tidak adanya keinginan untuk berkembang dan meningkatkan kualitas dirinya lebih lanjut dan menganggap apa yang telah mereka kuasai telah cukup untuk menopangnya dalam melaksanakan tugasnya selama ini. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan diungkapkan oleh pejabat yang bersangkutan bahwa pada sub bagian yang dipimpinnya memang terkadang terjadi pengalihan suatu pekerjaan dari staff yang seharusnya kepada staff lain yang dianggap mampu. Hal ini terpaksa dilakukan mengingat keterbatasan dari beberapa staff, misalnya dalam konsep surat. Tidak semua staff apalagi yang hanya memiliki ijazah SLTA mampu untuk mengonsep sebuah surat, menjawab tentang hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang terjadi pada sub bag tersebut ataupun masalah-masalah umum yang menyangkut bidang pendidikan. Keterbatasan ini akhirnya membuat seolah telah terjadi adanya pengalihan pekerjaan. Namun selama staff yang diserahi tugas itu tidak terlalu keberatan hal ini sepertinya masih akan berlangsung untuk beberapa waktu kedepan. Kejadian ini terjadi juga sebagai akibat dari ketidakinginan untuk berkembang dari para pegawai yang ada di instansi tersebut. Oleh karena itu suatu peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan dan latihan sepertinya masih sangat dibutuhkan pada organisasi ini.

### **C. Keterampilan Menggunakan Teknologi Informasi Komputer**

Pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat memiliki proses kerja yang lumayan teratur walaupun masih ada sedikit kinerja pegawai yang masih diperhitungkan atau perlu melakukan perbaikan baik itu dalam segi kedisiplinan, kekurangan tenaga sumber daya manusia (SDM), pemahaman dalam melaksanakan tugas. Seperti yang dikatakan salah beberapa narasumber pegawai dalam wawancara yang penulis lakukan, yang mengatakan bahwa penyebab rendahnya kinerja di kantor disebabkan oleh kekurangan tenaga sumber daya manusia yang terampil dalam menggunakan komputer, kurangnya tenaga-tenaga profesional yang mampu mengoperasikan komputer dengan baik, dan ada juga yang mengatakan bahwa rendahnya kinerja pegawai itu disebabkan karena pegawai yang bekerja di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat tidak memiliki pengetahuan yang mumpuni dari bidang komputer itu sendiri. Faktor lain juga dikarenakan pada bidang ini setengah dari pegawai rata-rata tamatan SMA sederajat pada saat mereka diterima menjadi pegawai pada Dinas Pendidikan tersebut. Ada kaitannya dengan jenjang pendidikan formal pegawai. Rata-rata pegawai yang sudah usia diatas 50 adalah pegawai-pegawai yang menyandang ijazah SLTA kebawah. Tentu saja sangat sulit bagi mereka untuk dengan terampil dan cekatan menggunakan komputer, jangankan untuk menyelesaikan pekerjaan menggunakan bantuan komputer agar dapat cepat selesai, mungkin menulis biodata pribadi mereka saja dengan bantuan komputer akan sangat lama. Tidak semua pegawai dalam usia lanjut, enggan dan malas mempelajari teknologi, menguasai dan menggunakannya. Kutipan staff tadi setidaknya memotivasi banyak staff lain untuk melakukan hal yang sama, mencoba, belajar dan tidak kenal menyerah. Adakalanya harus diakui setiap hal positif terkadang juga berdampak negatif. Dari hasil pengamatan penulis, ada beberapa pegawai yang justru menggunakan

komputer di kantor hanya untuk bermain *game* atau media sosial seperti *facebook*, *twitter* dan media sosial lain. Namun hal ini masih dapat ditoleransi karena hal itu memang terjadi hanya pada sebagian kecil pegawai. Sebagian besar lain yang mampu menguasai teknologi komputer memang sangat memanfaatkannya dalam menyelesaikan tugasnya sehari-hari.

## **B. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Birokrasi Pemerintah Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat**

Sesuai dengan aspek penelitian yang telah dilakukan, factor yang mempengaruhi kinerja birokrasi Pemerintah Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat diantaranya sebagai berikut :

1. Rendahnya Kehadiran Pegawai
2. Masih Rendahnya Kualitas Pekerjaan Pegawai
3. Masih Rendahnya Kemampuan Penguasaan IT

Jika ketiga aspek ini dapat dilakukan oleh setiap pegawai maka dapat dipastikan kemampuan setiap pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan akan selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dan kinerja pegawai akan menjadi semakin meningkat sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh sebab itu diharapkan para pegawai pada lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat dapat bekerja sebagaimana mestinya. Setiap pekerjaan yang diberikan kepada mereka dapat diselesaikan dengan baik dan dengan tepat waktu. Mampu menggunakan komputer dengan baik maka pekerjaan yang dihasilkan akan dipastikan menghasilkan yang baik juga. Kesadaran individu sangatlah diperlukan, contoh dalam hal kesadaran untuk mau belajar komputer seperti yang dilakukan salah satu pegawai. Jika timbul kesadaran dari pribadi untuk melakukan pekerjaan sendiri tanpa mengandalkan orang lain dan menganggap bisa kerjakan orang lain, maka kinerja masing-masing staff akan semakin baik sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat.

## **PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

1. Kinerja birokrasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan provinsi Kalimantan Barat yang dianalisis dari tingkat kehadiran pegawai bisa cukup rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya kesadaran dari pegawai untuk mengisi daftar hadir elektronik jam masuk dan jam pulang kerja, kurangnya kehadiran pegawai secara tepat waktu. Kurangnya disiplin pegawai nampak dalam mengisi daftar pulang, lebih dari 50% pegawai yang tidak pernah mengisi daftar pulang secara elektronik. Jam pulang seharusnya pukul 16.00 hari Senin – Kamis, dan pukul 16.30 setiap hari Jumat namun banyak yang pulang sebelum pukul 16.00 WIB.
2. Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat dilihat dari tingkat kemampuan menggunakan teknologi informasi komputer berdasarkan jumlah seluruh pegawai hanya 45% pegawai yang mampu menggunakan komputer dengan baik. 55% pegawai tidak mampu menggunakannya dengan baik. Namun dari 45% itu, masih 5% yang

terkadang melimpahkan pekerjaannya kepada pegawai lain dikarenakan lebih menguasai.

3. Kinerja birokrasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat yang dilihat dari kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Untuk para pegawai baru, rata-rata mereka mampu menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu dan memenuhi kualitas yang diharapkan. Namun berbeda dengan pegawai senior dan yang sudah memasuki masa pensiun, rata-rata mereka tidak mampu menyelesaikan tugas dan kewajiban yang diberikan, mereka sering menunda-nunda pekerjaan dan kebanyakan mengobrol dikantin ketika jam kerja, dan mereka juga cenderung berharap pekerjaannya dilimpahkan kepada pegawai lain

## **B. Saran**

1. Hendaknya semua pegawai yang berada dalam lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat agar lebih disiplin lagi dalam bekerja. Hadir dan pulang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh dinas. Harus disiplin dalam mengisi daftar hadir elektronik saat masuk maupun pulang, sehingga disiplin kerja akan semakin baik. Hendaknya ada sanksi berupa teguran dari atasan bagi pegawai yang sering terlambat masuk dan pulang cepat.
2. Agar diberi pelatihan secara berkala baik itu *workshop* dan seminar komputer khususnya dalam menggunakan *microsoft office word* bagi semua pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Barat sehingga mereka tidak lagi membebankan tugas dan kewajibannya kepada karyawan lain. Hendaknya setiap kepala bidang memperhatikan bawahannya masing-masing apakah sudah bekerja semaksimal mungkin, memberikan teguran bagi yang melanggar dan jika masih dilakukan melaporkannya kepada kepala dinas.
3. Baik kepada para staff, Kepala Seksi maupun Kepala Bidang melakukan tugas sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) yang telah ditetapkan. Jangan melimpahkan pekerjaan yang bukan merupakan pekerjaannya kepada pegawai lain karena rasa senioritas. Setiap pegawai membuat jadwal pribadi mingguan mengenai setiap pekerjaan yang akan dilakukan, sehingga pekerjaan dapat terorganisir dengan baik, dapat selesai tepat waktu dan tidak tumpang tindih sehingga hasil yang akan dicapai dapat terpenuhi secara maksimal. Jika setiap pegawai dapat mengerjakan tugas yang sudah menjadi kewajiban dengan baik dan maksimal, dan tidak melimpahkan kepada orang lain, maka kinerja pegawai akan dipastikan menjadi lebih baik, efektif dan efisien.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Abdullah, Syukur, M. 1984. *Aspek Kepemimpinan Dalam Birokrasi (Pengembangan Kemampuan Administrasi Dalam Menunjang Pembangunan Nasional*. Ujung Pandang: Persadi.
- Amirin. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Grasindo
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama

- Ahmad, Baddu. 1994. *Suatu Analisis tentang Prestasi Kerja dan Hubungannya dengan Kepuasan dan Semangat Kerja pada Kantor Setwilda Tk. I Sulsel*, Tesis S2 Unhas. Ujung Pandang
- Albrow, Martin. 1989. *Birokrasi*. PT. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.
- Creech, Bill. 1996. *Lima Pilar Manajeme Mutu Terpadu (Cara membuat Total Quality Manajemen Bekerja Bagi Anda)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Fisipol UGM. 1991. *Peranan Bappeda Dalam Perencanaan Pembangunan Daerah di Indonesia*.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas (Penerapan Konsep-konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, dkk. 1996 *Organisasi: Perilaku, Strukturu dan Proses*. Binarupa Aksara: Jakarta Jilid I & II.
- Henry, Nicholas. 1995. *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Publik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kartaningsih, Elis. 1999 *Gagasan Penilaian Kinerja Pelayanan Umum: Institusi Mekanisme dan Instrumen Penilaian*. Jawa Barat: Jurnal Wacana Kinerja, No. 4 Thn 1, LAN
- Kristiadi, J.B. 1997. *Perspektif Administrasi Publik Menghadapi Tantangan Abad 21*. Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Edisi, Khusus, Volume I No. 2.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Administrasi/Manajemen Pembangunan*. Jakarta: LAN
- LAN Perwakilan Jawa Barat, 1998, *Pelayanan Kebersihan Kota (Hasil Penelitian)*.
- LAN. 1998. *Pengetahuan Tentang Visi dan Misi*. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Strategi Pelayanan Prima*. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 1998 *Konsep Pengembangan Tentang Pelayanan Prima*. Jakarta.
- Moelang, J Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Murtir Jeddawi. 2006. *Hukum Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: UII Pres Watampone.
- Mustopadidjaja, AR & Bintoro, Tjokroamodjojo. 1999. *Administrasi Negara, Demokrasi dan Masyarakat Madani*. Jakarta: LAN.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Format Pemerintahan Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Jurnal, Administrasi & Pembangunan, Edisi Khusus, Vol. I No. 2, LP3ES.
- Nazir, Moh. 1998. *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nisjar, Karhi, S. 1997. *Beberapa Catatan Tentang Good Governance*. Jakarta: Jurnal Administrasi & Pembangunan, Edisi Khusus, Vol. I, No. 2, LP3ES.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijaksanaan Kinerja Karyawan (Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjalang Perdagangan Bebas Dunia)*. Yogyakarta: BPFE.
- Quigley, V., Joseph. 1993. *Vision (How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It, Quigley and Associates*. New York: Inc.
- Rasyid, Ryaas. 2000. *Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*, Jurnal Adminsitasi & Pembangunan, Edisi Khusus, Vol. I, No. 2. Jakarta: LP3ES.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi (Konsep, Kontroversi, Aplikasi)* Jakarta: Prenhalinde.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta