



# JURNAL ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

ISSN. 1829-5193

Volume I, Edisi ke-8 2009

DINAMIKA PEMBINAAN DAN PENGAWASAN  
DALAM PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH

*Muchlis Hamdi*

KODE ETIK PENYELENGGARA NEGARA  
DALAM MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE

*Zudan Arif Fakrulloh*

OBLIGASI SEBAGAI ALTERNATIF PEMBIAYAAN  
PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR PEMERINTAHAN KOTA  
DALAM KERANGKA PENYELENGGARAAN OTONOMI DAERAH

*Aries Djaenuri*

PENGARUH KOORDINASI PENYUSUNAN NILAI JUAL OBYEK PAJAK  
TERHADAP EFEKTIFITAS PELAYANAN KEPADA MASYARAKAT  
DI PROVINSI DKI JAKARTA

*Edward M. Hutagalung*

PENGARUH BUDAYA PEMERINTAHAN DAN ORGANISASI PEMERINTAHAN  
TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH  
DI PROVINSI DKI JAKARTA

*Hyronimus Rowa*

PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TENTANG CENDANA  
TERHADAP EFEKTIVITAS PELESTARIAN POHON CENDANA  
DI KABUPATEN TIMOR TENGAH SELATAN (TTS)  
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR (NTT)

*Nursalam*

PERILAKU BIROKRASI: DIMENSI DAN REFLEKSI

*Siti Ismaryati*

ADMINISTRASI PUBLIK MASA KINI  
DAN TANTANGAN ABAD 21

*Udaya Madjid*

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI**

# PENGARUH BUDAYA PEMERINTAHAN DAN ORGANISASI PEMERINTAHAN TERHADAP KINERJA PEMERINTAH DAERAH DI PROVINSI DKI JAKARTA

Oleh : Hyronimus Rowa\*

**Abstract:** The particular goal of this research is know explicitly the empirical description on "The Influence of Government Culture and Government Organization to Performance of Local Government in service to society" location of this research was done in Province of DKI Jakarta, with basic consideration as a region which is full of problems especially on government issues to be researched. Main problem of the research was how is the influence of government culture and government organization of local government in service implementation to society done by The Service Sectors of DKI Jakarta Province in giving service to community as a policy option of local government responsibility to overcome various social problems especially unemployment, poverty, defile settlement, disorder, traffic jam, and population density which are raising more in province of DKI Jakarta. This research used theories of government culture, government organization, local government performance and community service. Based on those theories, it was designed by using quantitative method with survey research based on research's object. The result of the research was tested by using Path Analysis Formula developed by Swall Wright with data analysis strategy using Linear Structure Relations ( LISREL). The result showed that empirically, government culture and government organization were partially or collectively in influenced the performance of local government, is the performance of Dinas in service implementation to society because government culture is still oriented to power culture, not service culture oriented. Moreover, it's influenced by very hierarchical government organization design with procedural job pattern had caused slow responsive and responsibility of government in overcoming the problems appear in community. Slow responsibility of local government performance to various issues appears in society caused the degree of trust and participation of society are getting lower to local government.

**Key Words :** Government Culture, Government Organization, Public Services

---

\* Email : hyronimusrowa@yahoo.co.id, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jl. Ampera Raya, Cilandak Timur, Jakarta Selatan 12560, Telp. (021) 7802239

## PENDAHULUAN

Upaya pemerintahan Indonesia hingga era reformasi pemerintahan dewasa ini belum dapat mendongkrak bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat secara signifikan. Kondisi ini dapat dimengerti mengingat para penyelenggara pemerintahan selalu dihadapkan pada proses pembelajaran menyelenggarakan pemerintahan. Akibatnya, keseluruhan energi pemerintahan lebih difokuskan pada penataan internal administrasi pemerintahan, daripada pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat yang menjadi perhatian utama pemerintah.

Kini pemerintah tengah melakukan kebijakan otonomi daerah yaitu strategi mendekatkan pemerintah dengan masyarakat. Disamping itu kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah lebih diarahkan untuk memampukan pemerintah daerah dalam kerangka pelayanan dan pemberdayaan masyarakat lokal untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kebijakan desentralisasi ini didasarkan pada argumentasi bahwa pemerintah daerah yang dekat dengan masyarakat lebih memahami secara tepat kebutuhan masyarakat untuk dipenuhi.

Kendatipun setumpuk harapan terciptanya pelayanan masyarakat dalam pelaksanaan otonomi daerah pada pemerintah daerah, tampaknya harapan itu masih jauh dari kenyataan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ratminto & Winarsih (2005:195) bahwa "otonomi daerah belum berhasil meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah".

Dalam hubungan dengan pelaksanaan otonomi daerah, kini pemerintah daerah khususnya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, tengah melaksanakan kebijakan desentralisasi yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan rakyat. Namun hingga kini hasil kerja dari pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya masyarakat di Provinsi DKI Jakarta belum terwujud. Bahkan pada tataran empirik

masih ditemukan kehidupan masyarakat menjadi kurang nyaman oleh karena selalu disibukan dengan penggusuran tempat tinggal, kepadatan penduduk yang sulit untuk diatasi, pengangguran yang semakin meningkat, angka kemiskinan semakin bertambah, dan angka kriminalitas yang semakin meningkat. Keseluruhan permasalahan di atas muncul lebih disebabkan kepadudukan penduduk di wilayah Provinsi DKI Jakarta.

Menghadapi sejumlah persoalan kependudukan yang muncul, dan dalam pelaksanaan kebijakan desentralisasi, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dihadapkan pada dua kondisi dilematis yaitu : *pertama*, kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah selalu mengalami perubahan dan memerlukan penyesuaian yang dalam kenyataan menyebabkan penyelenggaraan pemerintahan daerah kurang produktif; *kedua*, daerah dihadapkan dengan permasalahan pertambahan penduduk dari tahun ke tahun yang selalu meningkat dalam jumlah besar oleh karena daya tarik Jakarta sebagai pusat ibukota pemerintahan dan pusat perekonomian yang sangat menjanjikan, dimana penduduk yang datang hanya bermodalkan kenekatan untuk mencari kerja dengan tingkat pengetahuan dan keterampilan di bawah standar, yang dalam kenyataan hanya menjadi masalah kependudukan tersendiri bagi pemerintah daerah setempat.

Data kependudukan menunjukkan bahwa hingga tahun 2007 jumlah penduduk DKI Jakarta berjumlah 8.961.680 jiwa yang terdiri dari 4.483.001 jiwa laki-laki dan 4.478.679 jiwa perempuan, yang tersebar di Kotamadya Jakarta Timur berjumlah 2.335.729 (28%), Kotamadya Jakarta Barat berjumlah 1.909.134 (22,6%), Kotamadya Jakarta Selatan berjumlah 1.789.904 (21,3%), Kotamadya Jakarta Utara berjumlah 1.444.000 jiwa (17,2%), Kotamadya Jakarta Pusat berjumlah 901.048 (10,6%), dan Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu sebanyak 17.000 jiwa (0,2%). (BPS. Provinsi

DKI Jakarta Tahun 2007). Dari data di atas, tampak bahwa jumlah penduduk terbesar di Jakarta Timur dan Jakarta Barat yang disebabkan adanya kebijakan pembangunan DKI Jakarta pada tahun 2006 yang berporos pengembangan kearah timur dan barat.

Implikasi dari peningkatan jumlah penduduk yang terjadi secara alamiah setiap tahun, Jakarta dengan luas wilayah hanya 664,12 km<sup>2</sup> menjadi daerah dengan jumlah penduduk yang sangat padat. Mengingat sebagian besar penduduk yang masuk ke wilayah Jakarta memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang terbatas, dan hanya dapat menjadi tenaga kerja kasar dengan jumlah gaji yang terbatas, telah menimbulkan masalah pengangguran yang mengakibatkan peningkatan angka kemiskinan. Gambaran empirik jumlah penduduk miskin di wilayah Provinsi DKI Jakarta pada "tahun 2006 mencapai 212.049 jiwa yang tersebar di enam wilayah pemerintahan yakni Jakarta Selatan sebanyak 15.944, Jakarta Utara sebanyak 84.378 orang, Jakarta Timur sebanyak 38.139, Jakarta Barat sebanyak 40.496 orang, Jakarta Pusat 31.682, dan Kepulauan Seribu sebanyak 1.410 orang", (BPS Provinsi DKI Jakarta, 2007:42).

Upaya untuk mengatasi masalah kependudukan di wilayah Jakarta dari aspek pemerintahan, hanya dapat efektif dilakukan dengan peningkatan kinerja pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil. Pelayanan yang terprogram, efisien dan efektif serta responsif dengan tingkat kecepatan yang tinggi dari pemerintah daerah yakni Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dapat merekam setiap gerak percepatan perkembangan penduduk di Jakarta. Hal ini hanya dapat dicapai dengan cara meningkatkan kinerja pemerintah daerah yakni Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat yang optimal.

Dalam hal faktor internal organisasi pemerintahan, kinerja pemerintah daerah dalam hal pelayanan masyarakat hingga kini masih menjadi masalah, oleh pemerintah secara institusi secara internal masih dihadapkan dengan sejumlah cara kerja organisasi pemerintahan yang dalam kenyataan bersifat birokratis yang memungkinkan kelembatan kinerja pemerintah daerah dalam merespons berbagai persoalan pemerintahan diantaranya masalah kependudukan. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Wicaksono (2006:20) bahwa "Birokrasi pemerintahan Indonesia merupakan organisasi yang gemuk, lamban dan *red tape* (prosedur yang berbelit-belit sehingga memakan banyak waktu dan biaya). Mereka tidak mampu merespon secara akurat kebutuhan masyarakat baik dari segi ketepatan maupun kecepatan sehingga tidak saja keraguan yang muncul dalam benak masyarakat melainkan lebih dari itu, ketidakpercayaan".

Kinerja pemerintah daerah dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat hingga kini belum mampu meningkatkan tatanan kehidupan masyarakat daerah yang lebih sejahtera. Menyikapi kondisi demikian, kini pemerintah daerah lebih mengutamakan pada upaya peningkatan kinerja untuk mewujudkan kehidupan masyarakat yang lebih berkualitas. Kondisi ini dapat dimengerti karena pola penyelenggaraan pemerintahan daerah selama ini masih mengutamakan kepentingan pemerintah daripada kepentingan masyarakat. Akibatnya, orientasi penyelenggaraan pemerintahan daerah bagi pelayanan kepada masyarakat masih terabaikan dan belum dilakukan secara maksimal.

Di samping itu, organisasi pemerintahan masih dihadapkan dengan perilaku kerja yang serba rutin serta upaya untuk menghabiskan anggaran yang banyak dalam kurun waktu pelaksanaan anggaran yang terbatas melalui strategi manajemen proyek. Dalam kondisi yang demikian, perhatian aparat birokrasi

pemerintahan terkesan mengabaikan pelayanan kepada masyarakat yang seharusnya perlu dilakukan. Suasana hubungan yang harmonis antara pemerintah dengan masyarakat sebagai ciri dari budaya pemerintahan yang baik dalam kenyataan masih menjadi persoalan mengingat pemerintah dalam melaksanakan urusan pemerintahan masih menampilkan pola perilaku yang berorientasi pada pelaksanaan kekuasaan. Sejalan dengan potret birokrasi pemerintahan yang demikian, Ndraha (2003:49-50) mengatakan bahwa "Di Indonesia, pelayanan-birokrasi inilah yang paling lemah dan terkesan sarang KKN dan lebih daripada itu berperan sebagai pasar politik. Birokrasi memasang "jebakan" melalui peraturan, lalu menetapkan "tarif" yang tinggi, sementara warga tidak mempunyai bargaining position yang tinggi terhadap birokrasi".

Dalam kenyataan tampak bahwa, kinerja Pemerintah Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat belum maksimal, oleh karena format organisasi pemerintahan di Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta dalam kenyataan masih dihadapkan dengan sejumlah permasalahan, diantaranya desain organisasi yang selalu berubah sebagai amanat dari pelaksanaan peraturan yang lebih tinggi, pola kerja struktural dan prosedural masih mewarnai cara kerja organisasi, disiplin kerja pegawai yang rendah, adanya tumpang tindih rumusan tugas pokok dengan fungsi organisasi, dan terbatasnya sarana dan prasarana kantor untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat. Kondisi ini telah secara langsung mengakibatkan rendahnya kinerja pemerintah daerah dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

Selain itu, kinerja pemerintah daerah yang belum maksimal sebagai gambaran hubungan interaksi Pemerintah (P) dengan Yang-Diperintah (YD) belum harmonis. Gambaran ini sebagai ciri dari budaya pemerintahan yang lemah, tampak dalam pola penyelenggaraan

pemerintahan di Provinsi DKI Jakarta, antara lain : *pertama*, semangat kerja pegawai masih belum membuahkan hasil kerja yang produktif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan efektif; *kedua*, kepercayaan masyarakat terhadap cara kerja pemerintah dalam merumuskan kebijakan pemerintah masih diwarnai dengan prasangka buruk yang berakibat terhadap aksi penolakan terhadap beberapa kebijakan pemerintah; *ketiga*, masih terdapat pegawai yang menunjukkan sikap tidak disiplin masuk kantor dan terdapat anggota masyarakat yang tidak bertanggungjawab dalam melaksanakan kewajibannya untuk membayar pajak secara rutin; dan *keempat*, masih banyak anggota masyarakat yang belum diikutsertakan dalam setiap proses pemerintahan, misalnya kegiatan perencanaan dan kegiatan pembangunan daerah.

Dengan demikian dipandang perlu melakukan penelitian guna memotret secara langsung tentang kinerja pemerintah daerah khususnya di Provinsi DKI Jakarta dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat, sebagai pelaksanaan fungsi pemerintah (P) dalam hubungan dengan yang-diperintah (YD) dalam suasana budaya pemerintahan yang melayani, model organisasi pemerintahan yang membuka ruang bagi pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Atas dasar itu, rumusan judul penelitian adalah "Pengaruh Budaya Pemerintahan dan Organisasi Pemerintah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi Pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Di Provinsi DKI Jakarta)".

Dengan demikian, masalah yang diangkat dalam penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (*research questions*) :

1. Seberapa besar pengaruh budaya pemerintahan terhadap kinerja Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat ?
2. Seberapa besar pengaruh organisasi pemerintah terhadap kinerja Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat ?

### METODE PENELITIAN

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain kuantitatif dengan metode penelitian survey yang dilakukan pada objek penelitian. Dengan demikian, penelitian yang bersifat kuantitatif bertujuan menyelidiki fenomena sosial dengan menggunakan seperangkat teori yang telah dirumuskan sebelum melakukan penelitian lapangan.

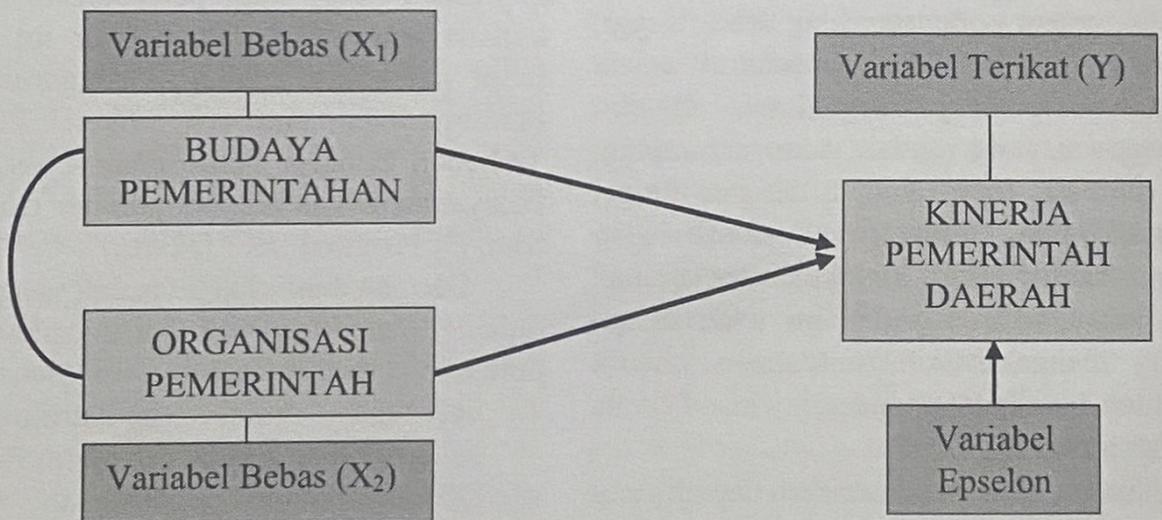
Variabel penelitian ini terdiri dari tiga variabel dengan spesifikasi posisi variabel sebagai berikut :

1. Variabel bebas pertama ( $X_1$ ) yaitu Budaya Pemerintahan.
2. Variabel bebas kedua ( $X_2$ ) yaitu Organisasi Pemerintah.
3. Variabel terikat ( $Y$ ) yaitu Kinerja Pemerintah Daerah.

Sebelum melakukan operasionalisasi variabel penelitian, terlebih dahulu perumusan definisi konsep dari seluruh variabel penelitian:

1. Budaya pemerintahan adalah keseluruhan nilai, persepsi, sikap, tanggung jawab, kepercayaan, dan partisipasi yang dihasilkan dari interaksi Pemerintah (P) dan Yang Diperintah (YD) dalam suatu sistem pemerintahan yang sedang berlaku yang diselenggarakan dengan cara-cara, simbol-simbol, berulang-ulang dan dapat diamati atau dirasakan oleh orang lain atau lingkungan.
2. Organisasi pemerintah adalah khas dan bersifat permanen dengan keterbatasan pegawai, anggaran, dan geografis sebagai wadah bekerjanya pegawai yang melaksanakan kekuasaan pemerintahan tertentu untuk mempengaruhi melalui pelaksanaan tugas tertentu dengan melalui suatu proses, struktur, fungsi, perilaku, dan didesain secara khusus berpedoman pada peraturan berlaku.
3. Kinerja Pemerintah Daerah adalah tingkat pencapaian hasil kerja berdasarkan pada

**Gambar**  
**Paradigma Variabel Penelitian**



rencana kerja organisasi dalam kurun waktu tertentu yang diukur dari produktivitas, efisiensi, efektivitas, responsibilitas, dan kualitas pelayanan.

Variabel Budaya Pemerintahan ( $X_1$ ) dioperasionalkan kedalam enam dimensi yakni dimensi nilai dengan lima indikator, dimensi persepsi dengan empat indikator, dimensi sikap dengan empat indikator, dimensi tanggung jawab dengan empat indikator, dimensi kepercayaan dengan empat indikator, dan dimensi partisipasi dengan lima indikator.

Variabel Organisasi Pemerintah ( $X_2$ ) dioperasionalkan kedalam lima dimensi yakni dimensi proses dengan empat indikator, dimensi struktur dengan empat indikator, dimensi fungsi dengan empat indikator, dimensi perilaku dengan empat indikator, dan dimensi desain dengan enam indikator.

Variabel Kinerja Pemerintah Daerah (Y) dalam pelayanan masyarakat dioperasionalkan kedalam lima dimensi yakni dimensi produktivitas dengan empat indikator, dimensi efisiensi dengan empat indikator, dimensi efektivitas dengan empat indikator, dimensi responsibilitas dengan empat indikator, dan dimensi kualitas pelayanan dengan empat indikator.

Populasi penelitian ini adalah seluruh warga masyarakat Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang berjumlah 8.961.644 jiwa. Untuk mempermudah pelaksanaan penelitian dilakukan penarikan sampel penelitian dengan menggunakan formula penarikan sampel dari Harun (1994:109) sebagai berikut :

$$n = \frac{(Z_{1-\alpha} - Z_{1-\beta})^2}{(U_p)^2} + 3$$

$$U_p = \frac{1}{2} \ln \left[ \frac{1+p}{1-p} \right] ; 1=1 \text{ dan } 2$$

Berdasarkan formula sampel di atas, setelah melakukan pengolahan sampel diperoleh besaran sampel adalah 79,72 yang dibulatkan menjadi 80. Dalam melakukan distribusi sampel dengan menggunakan sampel kluster (*cluster sampling*), dan penentuan ukuran sampel pada setiap kluster digunakan secara purposive sampling, maka ukuran sampel harus dikalikan 2 kali" (Harun, 1994:121); sehingga ukuran sampel yang berlaku dalam penelitian ditetapkan menjadi :  $80 \times 2 = 160$ . Berdasarkan distribusi sampel responden menurut kluster di atas, maka sampel yang mewakili aparatur daerah sebanyak 80 orang dan masyarakat sebesar 80 orang, dengan komposisi ukuran sampel berdasarkan besaran jumlah pegawai dan masyarakat pada masing-masing kluster.

Berdasarkan besarn sample di atas, penentuan responden untuk mengisi kuesioner pada yang mewakili aparatur dan masyarakat pada setiap kluster digunakan teknik *purposive sampling* yakni sampel bertujuan, atas dasar pertimbangan : (1) berpengalaman di bidang pemerintahan; (2) menggeluti bidang yang menjadi objek penelitian; (3) sebagai pelaku utama dalam bidang pemerintahan; dan (4) pihak perwakilan masyarakat yang mendapatkan pelayanan langsung dari dinas pada saat peneliitian.

Teknik Pengumpulan Data dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Teknik kepustakaan adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan studi kepustakaan terhadap keseluruhan laporan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan materi penelitian ini, serta melakukan telaahan literatur yang menjadi landasan teori sebagaimana yang dibangun dalam penelitian ini.
2. Teknik kuesioner adalah sebuah cara pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner penelitian yang telah disusun beserta klasifikasi jawaban yang harus dipilih berdasarkan kepercayaan pada konsep dan teori yang relevan dan dibagikan

kepada responden sampel penelitian untuk diisi sesuai dengan kenyataan yang dialami oleh responden.

3. Teknik observasi adalah cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan pada obyek penelitian, untuk mengetahui dan menguji secara dekat kebenaran data tentang obyek penelitian sebagaimana yang dikemukakan oleh responden dalam jawaban kuesioner. Observasi dapat dimaknai sebagai pengujian silang antara kebenaran beberapa data pada kuesioner.

Kuesioner dibuat mengacu pada tipe Likert (Likert type items) sesuai dengan kondisi faktual yang dialami responden. Penggunaan skala Likert menurut Sugiyono (2002:67) bahwa "peneliti ingin mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang gejala sosial". Dengan demikian, pendapat mengenai persepsi seseorang yang dimaksud adalah pendapat para pegawai dan masyarakat di lokasi penelitian. Untuk itu bentuk kuesioner terdiri dari lima skala yakni sebagai alternatif jawaban responden yang telah diberi skor (1,2,3,4,5) untuk mempermudah penmgolahan data secara kuantitatif.

Mengingat skor jawaban responden masih berbentuk ordinal, maka untuk keperluan pengujian data secara kuantitatif, perlu dikonversi dan dinaikan menjadi data interval melalui "Method of Successive Intervals (MSI)", yang ditemukan Harun (1994:131-134) melalui langkah kerja :

1. Perhatikan setiap pernyataan dalam kuesioner dan tentukan berapa banyak responden yang mendapat skor 1,2,3,4,5, yang disebut frekwensi (f).
2. Setiap frekwensi dibagi sesuai dengan banyaknya responden, dan hasilnya disebut proporsi (p).
3. Hitung proporsi kumulatif (pk).
4. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh, dengan menggunakan tabel normal.

5. Tentukan nilai interval (*scale value*) untuk setiap nilai Z.
6. Hitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap kategori.

Pengujian data kuantitatif diarahkan untuk menguji hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan alat bantu statistik uji yang relevan. Mengingat variabel penelitian ini adalah multivariat, dilakukan analisis jalur variabel. Menurut Harun (1994:122-128) pengujian hipotesis *path analysis* dilakukan melalui tujuh langkah kerja pengujian data berikut ini :

1. Gambar diagram jalur varibel penelitian sesuai dengan hipotesis.
2. Hitung matriks korelasi antar variabel penelitian.
3. Identifikasi sub struktural dan persamaan yang akan dihitung koefisien jalurnya.
4. Persamaan sub struktur variabel berdasarkan diagram jalur.
5. Hitung matriks invers koefisien korelasi  $R_1^{-1}$ .
6. Hitung semua koefisien jalur  $P_{XUX_i}$ ,  $i = 1, 2, \dots, k$ .
7. Hitung  $R^2_{XU}$  ( $X_1, X_2, \dots, X_k$ ) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total  $X_1, X_2, \dots, X_k$  terhadap Y (koefisien determinasi multiple).
8. Hitung rumus epselon yaitu  $P_{X_u \epsilon}$ .

Lokasi penelitian ini dilakukan di Dinas kependudukan dan Catatan Sipil Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta dengan cakupan Suku Dinas di lima kotamadya dan satu Seksi di Kabupaten Administrasi Kepulauan Seribu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis hipotesis ditujukan untuk memberikan interpretasi terhadap hasil pengujian hipotesis yang menjadi temuan hasil penelitian. Sebagaimana telah dirumuskan pada bab tiga bahwasannya pola pengujian

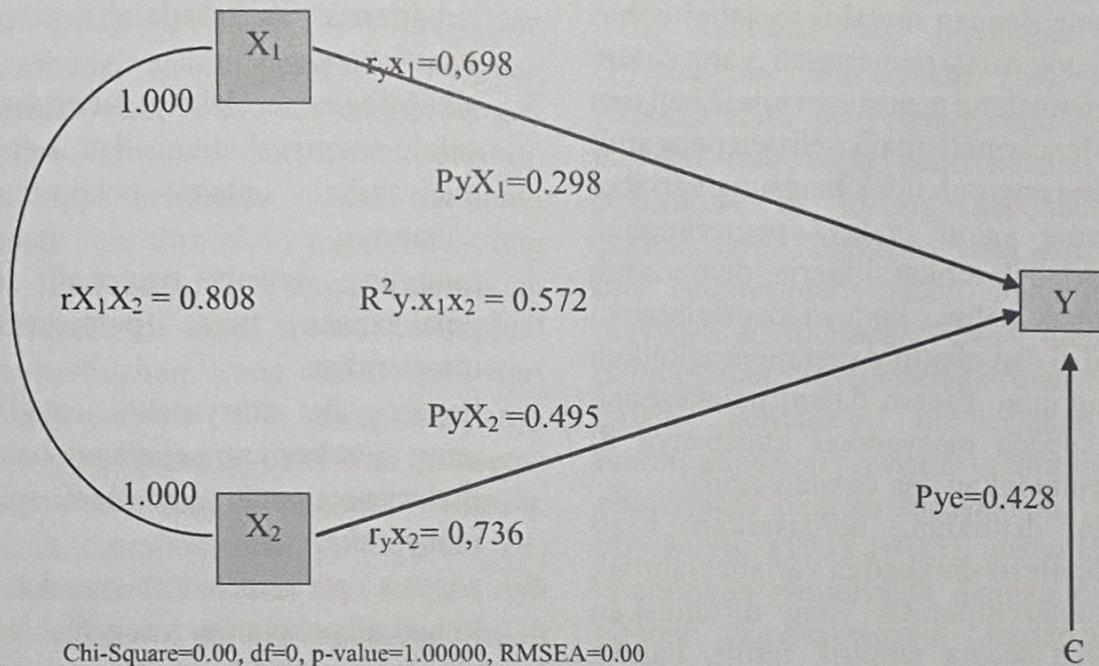
hipotesis dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) yang dikembangkan oleh Sewall Wright (dalam Harun Alrasyid, 1994:24) dalam tahap pengujian diperoleh hasil sebagaimana dipaparkan pada gambar di samping.

### Pengaruh Variabel Budaya Pemerintahan ( $X_1$ ) Terhadap Variabel Kinerja Pemerintah Daerah (Y)

Gambar 3 memaparkan hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel budaya pemerintahan terhadap variabel kinerja pemerintah daerah. Tampak bahwa nilai

koefisien korelasi sebesar  $r = 0,698$  dan nilai koefisien pengaruh langsung sebesar  $p=0,298$ , pengaruh tidak langsung sebesar  $p=0,119$ , dan total pengaruh sebesar  $p=0,4172$  yang diperoleh dari penambahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Setelah melakukan pengujian signifikansi terhadap kedua nilai koefisien dengan nilai  $t$  uji sebesar  $3,363$  dan nilai  $t$  tabel sebesar  $1,975$  tampak bahwa terdapat derajat signifikansi pengaruh. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan variabel budaya pemerintahan sebagai variabel bebas pertama terhadap variabel kinerja pemerintah daerah sebagai variabel terikat.

**Gambar Diagram Jalur Koefisien Regresi (*Standardized*) Variabel Penelitian**



#### Keterangan :

- $X_1$  = Variabel bebas pertama : Budaya Pemerintahan.
- $X_2$  = Variabel bebas kedua : Organisasi Pemerintah Daerah.
- $Y$  = Variabel terikat : Kinerja Pemerintah Daerah.
- $\epsilon$  = Variabel epselon : Variabel lainnya.

Sumber : Hasil Perhitungan Koefisien Jalur Variabel Penelitian dengan menggunakan *Software Lisrel 8.50*.

Makna pengaruh langsung adalah nilai koefisien pengaruh dari pengaruh variabel bebas pertama yakni budaya pemerintahan terhadap variabel terikat yakni kinerja pemerintah daerah. Makna pengaruh tidak langsung adalah nilai koefisien pengaruh variabel bebas pertama yakni budaya pemerintahan terhadap variabel terikat kinerja pemerintah daerah, dengan melalui variabel bebas kedua yakni organisasi pemerintah. Dari nilai koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel budaya pemerintahan terhadap variabel kinerja pemerintah daerah sebagaimana dipaparkan di atas, tampak bahwa nilai koefisien pengaruh langsung lebih besar dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung ( $0,298 > 0,1192$ ). Artinya, pengaruh langsung variabel bebas pertama yakni budaya pemerintahan terhadap variabel terikat kinerja pemerintah daerah tampak lebih signifikan daripada pengaruh tidak langsung dengan melalui variabel bebas kedua yakni organisasi pemerintah, yang dalam kenyataan mengalami penurunan nilai koefisien pengaruh. Mencermati nilai koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas pertama yakni budaya pemerintahan terhadap variabel terikat kinerja pemerintah daerah, tampak bahwa budaya pemerintahan secara mandiri dan efektif dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang kependudukan dan catatan sipil.

Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari kedua variabel tampak bahwa bagunan hipotesis yang dirumuskan pada bab dua secara empirik teruji, bahwa budaya pemerintahan yang dibentuk dari dimensi nilai, persepsi, sikap, tanggung jawab, kepercayaan dan partisipasi secara signifikansi mempengaruhi pembentukan kinerja pemerintah daerah dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang pelayanan kependudukan dan catatan sipil. Hal ini bermakna bahwa peningkatan atau penurunan kinerja pemerintah daerah dalam

pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di bidang kependudukan dan catatan sipil ditentukan oleh sosok budaya pemerintahan yang dibangun dari hasil interaksi antara pemerintah dengan masyarakat.

Keeratan hubungan pengaruh budaya pemerintahan terhadap kinerja pemerintah daerah bermakna bahwa untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan di bidang kependudukan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan budaya pemerintahan. Budaya pemerintahan yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan adalah mencakup segi-segi :

1. nilai yang dianut oleh pegawai bahwasannya tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah pilihan tugas yang perlu diutamakan;
2. persepsi para pegawai selaku petugas pemberi layanan bahwa tugas pelayanan kepada masyarakat adalah tugas pemerintah yang utama;
3. sikap pegawai selaku pemberi layanan yang selalu memperhatikan dan mendahulukan masyarakat dalam pelaksanaan pelayanannya;
4. tanggung jawab pegawai dalam hal pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat;
5. kepercayaan masyarakat kepada pegawai yang memberikan pelayanan bahwasannya materi pelayanan akan memenuhi harapan masyarakat; dan
6. adanya partisipasi masyarakat terhadap kegiatan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Di samping itu, terdapat nilai determinasi sebesar 69,80% derajat keeratan pengaruh budaya pemerintahan terhadap kinerja pemerintah daerah dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Artinya, pengaruh budaya pemerintahan dalam membentuk kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan kependudukan dan catatan

sipil adalah 69,80%, sebuah prosentase angka yang cukup bermakna dimana kinerja pemerintah daerah dalam pelayanan kepada masyarakat di bidang kependudukan sebagian besar ditentukan oleh budaya pemerintahan yang sedang berlaku. Hasil penelitian ini telah memperkuat dan sekaligus memperkaya teori mengenai hubungan budaya pemerintahan dan kinerja pemerintah daerah yaitu bahwa pengaruh budaya pemerintahan merupakan hasil dari kondisi dan interaksi dimensi-dimensi budaya pemerintahan yang mencakup: nilai dalam pelayanan, persepsi pegawai terhadap pelayanan, sikap pegawai dalam pelayanan, tanggung jawab dalam pelayanan, kepercayaan dalam pelayanan, dan partisipasi dalam pelayanan. Hasil penelitian ini memperkuat konsep budaya pemerintahan yang dikemukakan oleh Ndraha (2003:346) bahwa "Budaya Pemerintahan menunjukkan bagaimana yang-diperintah menilai dan bertindak terhadap sistem pemerintahan yang sedang berlaku dan menyatakannya dengan menggunakan cara-cara atau simbol-simbol, berulang-ulang, sehingga nilai tersebut dapat diamati atau dirasakan juga oleh orang lain atau lingkungan". Dengan demikian pendapat Ndraha di atas, secara konseptual budaya pemerintahan yang dihasilkan dari interaksi pemerintah (P) dengan yang-diperintah (YD). Namun demikian konsepsi budaya pemerintahan menurut konsep Ndraha lebih memposisikan pemerintah (P) sebagai pelaksana kekuasaan dari negara dan masyarakat sebagai pihak yang-diperintah (YD) yang memiliki posisi yang lemah di hadapan pemerintah. Untuk mengefektifkan penerapan budaya pemerintahan, diperlukan pemberdayaan masyarakat agar memiliki kapasitas yang cukup dalam berhubungan dan berinteraksi dengan pemerintah khususnya dalam pelaksanaan berbagai bentuk pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah bagi masyarakat, khususnya pelayanan di bidang administrasi kependudukan dan catatan sipil

yang secara teknis operasional diselenggarakan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.

Mengingat konsepsi budaya pemerintahan dibangun dari budaya kekuasaan, memiliki kesamaan konsep dengan budaya politik sebagaimana dikemukakan oleh Hamdi (2002:35) bahwa "budaya politik menjadi penting dalam mempengaruhi atau dipengaruhi oleh suatu pemerintahan, ketika budaya dipahami sebagai 'cara hidup menyeluruh orang-orang, warisan sosial yang diperoleh seseorang dari kelompoknya' dan budaya politik diartikan sebagai "nilai keyakinan, dan sikap yang diyakini secara luas tentang apa yang seharusnya dilakukan pemerintah, bagaimana mereka seharusnya bertindak, dan berhubungan antara warga negara dan pemerintah".

Dengan demikian, budaya pemerint-tahan dalam penelitian ini lebih pada pemaknaan hasil interaksi dari hubungan Pemerintah (P) dengan Masyarakat (M) yang selalu terjadi dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui pelayanan pemerintahan khususnya pelayanan di bidang kependudukan dan catatan sipil. Pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah dalam hubungan dengan masyarakat diharapkan dapat mengarah pada peningkatan kesejahteraan masyarakat yang dalam kenyataan memerlukan beberapa tuntutan sebagai prasyarat utama dari hubungan pemerintah dengan masyarakat. Sehubungan itu, Mboy (1995:10-15) mengatakan bahwa "hubungan pemerintah dengan rakyat dalam tatanan *welvaarsstaat*, terdapat beberapa tuntutan :

1. Tuntutan terhadap pemerintah, antara lain perubahan sikap dari *herschafft* menjadi *Hilfe* dari kekuasaan menjadi pelayanan, jadi tidak memerintah melainkan melayani tidak menunggu melainkan aktif bertindak, lebih memerhatikan dan memecahkan masalah-masalah yang konkret serta memperhatikan masalah-masalah dari perorangan dan kelompok yang ber-

- orientasi pada mengurangi ketimpangan dan ketergantungan.
2. Tuntutan terhadap rakyat. Rakyat harus aktif terhadap hak-haknya atas perbuatan-perbuatan pemerintah. Oleh karena ada aktif maka terjadi penyaringan dari berbagai kepentingan terjadi sortering di berbagai tingkat pengambilan keputusan, terutama dibutuhkan dalam tugas-tugas kesejahteraan/pelayanan pemerintah. Selanjutnya, warga/rakyat tidak hanya mengetahui hak-haknya, melainkan harus mampu memainkan peran penting dalam interaksi dengan pemerintah.

Selain itu hasil penelitian ini telah memperkaya teori budaya pemerintahan dengan menunjukkan bahwa pada setiap dimensi budaya pemerintahan terdapat aspek yang paling penting dibandingkan dengan aspek lainnya pada setiap dimensi tersebut. Aspek paling penting dalam nilai adalah nilai tentang kerja dari para pegawai yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat sebagai nilai kerja yang melayani bukan dilayani. Aspek paling penting dari persepsi berkaitan dengan orientasi pegawai dalam bekerja yang selalu mengutamakan perhatian kepada masyarakat dengan cara bertindak untuk melakukan pelayanan bagi masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Aspek paling penting dari sikap berkaitan dengan perubahan cara kerja pegawai pada saat berhubungan dengan masyarakat terutama dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. aspek paling penting dari tanggung jawab berkaitan dengan adanya rasa memiliki dari pegawai terhadap perhatian kepada masyarakat dengan cara memberikan pelayanan yang tulus. Aspek paling penting dari kepercayaan berkaitan dengan adanya penerimaan yang baik dari masyarakat terhadap berbagai kegiatan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Aspek paling penting dari partisipasi berkaitan dengan adanya

keikutsertaan masyarakat dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan pemerintah. Berdasarkan keseluruhan aspek krusial yang dinilai penting, maka dapat diidentifikasi dimensi-dimensi baru untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh budaya pemerintahan terhadap kinerja pemerintah daerah. Dimensi-dimensi baru tersebut terdiri dari : budaya pelayanan oleh pegawai, sikap pegawai dalam melayani masyarakat, perubahan orientasi pegawai terhadap masyarakat, tanggung jawab pegawai terhadap masyarakat, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan keikutsertaan masyarakat dalam berbagai kegiatan pemerintah.

Selanjutnya, pemaknaan kecenderungan pengaruh budaya pemerintahan juga dapat disertai dengan pemahaman bahwa untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan kependudukan dan catatan sipil, segi-segi yang perlu diperhatikan selain dari pengaruh budaya pemerintahan adalah segi-segi dari kinerja pemerintah daerah itu sendiri. Segi-segi tersebut terutama berupa perilaku kerja dari pegawai pemerintah yang senantiasa mengutamakan masyarakat dalam setiap penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Pengutamaan masyarakat dalam berbagai kegiatan pemerintahan terutama dalam hal pelayanan masyarakat, telah memunculkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat terhadap pemerintah. Kepercayaan masyarakat yang rendah atau sinisme tersebut pada akhirnya akan menimbulkan permasalahan dalam kaitan hubungan pemerintah dengan masyarakat, seperti dinyatakan oleh Bermen (1997:105) bahwa "*Cynicism is defined as low trust, specifically, a pervasive "disbelief in the possibility of good" in dealing with others. Cynicism increases social distance and diminishes the public spirit. "Social capital" refers to the number of trusting and mutually supportive relationships that members of a group draw on in realizing their economic, social, and political aims.*

Pandangan tersebut sekaligus menegaskan bahwa kinerja pemerintah daerah dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat tidak saja diukur dari seberapa banyak pelayanan yang dilaksanakan telah sesuai dengan target akan tetapi seberapa besar hasil pelayanan pemerintah itu telah menjadikan masyarakat hidup lebih aman, adil, sehat, dan sejahtera sehingga masyarakat dapat percaya kepada pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Hanya dalam suasana kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, masyarakat dapat berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan pemerintah. Sehubungan dengan itu ditemukan juga bahwa kinerja pemerintah daerah dalam pelayanan masyarakat juga ditentukan oleh kepercayaan dan partisipasi masyarakat kepada pemerintah.

Dengan demikian, untuk membentuk budaya pemerintahan yang mampu membentuk kinerja pemerintah dalam hal pelayanan kepada masyarakat, pemerintah dituntut untuk lebih melayani masyarakat dan masyarakat diharapkan lebih meningkatkan partisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kondisi ini dalam kenyataan memerlukan perhatian dari pemerintahan dalam melakukan berbagai perencanaan program pelayanan. disamping itu masyarakat diharapkan dapat berperan secara aktif dalam berbagai kegiatan pelayanan pemerintah agar pemerintah mendapat dukungan dari bantuan yang diberikan oleh masyarakatnya.

### **Pengaruh Organisasi Pemerintahan ( $X_2$ ) Terhadap Variabel Kinerja Pemerintah Daerah (Y).**

Gambar 3 memaparkan hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel organisasi pemerintah terhadap variabel kinerja pemerintah daerah. Tampak bahwa nilai koefisien korelasi sebesar  $r = 0,736$  dan nilai koefisien pengaruh langsung sebesar  $p=0,495$ , pengaruh tidak langsung sebesar  $p=0,3692$ , dan total pengaruh sebesar  $p=0,8592$  yang diperoleh dari nilai

koefisien pengaruh langsung ditambah dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung. Setelah melakukan pengujian signifikansi terhadap nilai koefisien korelasi dan koefisien pengaruh dengan nilai  $t$  uji sebesar 5,585 dan nilai  $t$  tabel sebesar 1,975 tampak bahwa terdapat derajat signifikansi pengaruh. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan variabel organisasi pemerintahan sebagai variabel bebas kedua terhadap variabel kinerja pemerintah daerah sebagai variabel terikat.

Makna pengaruh langsung adalah pengaruh variabel bebas kedua yakni organisasi pemerintah terhadap variabel terikat yakni kinerja pemerintah daerah. Makna pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel bebas kedua yakni organisasi pemerintah terhadap variabel terikat kinerja pemerintah daerah, dengan melalui variabel bebas pertama yakni budaya pemerintahan. Dari nilai koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel organisasi pemerintah terhadap variabel kinerja pemerintah daerah sebagaimana dipaparkan di atas, tampak bahwa nilai koefisien pengaruh langsung lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh tidak langsung yaitu  $(0,495 > 0,3642)$ . Artinya, pengaruh langsung variabel bebas kedua yakni organisasi pemerintah terhadap variabel terikat kinerja pemerintah daerah tampak lebih berpengaruh dan menentukan daripada pengaruh tidak langsung yang melalui variabel bebas pertama yakni budaya pemerintahan yang dalam kenyataan mengalami penurunan nilai koefisien pengaruh. Mencermati nilai koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas kedua yakni organisasi pemerintah terhadap variabel terikat kinerja pemerintah daerah, tampak bahwa organisasi pemerintah secara mandiri dan efektif dapat meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat khususnya pelayanan di bidang kependudukan dan catatan sipil.

Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari kedua variabel tampak bahwa rumusan hipotesis yang dirumuskan pada bab dua secara empirik teruji, bahwa organisasi pemerintah yang dibentuk dari dimensi proses, struktur, fungsi, perilaku, dan disain secara signifikansi mempengaruhi pembentukan kinerja pemerintah daerah dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang pelayanan kependudukan dan catatan sipil. Hal ini bermakna bahwa peningkatan atau penurunan kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di bidang kependudukan dan catatan sipil ditentukan oleh model organisasi pemerintah yang dibentuk wadah kerja pegawai pemerintahan.

Keeratan hubungan ini bermakna bahwa untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan di bidang kependudukan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan penataan organisasi pemerintah khususnya organisasi pemerintah daerah. Dimensi organisasi pemerintah yang perlu mendapat perhatian untuk ditingkatkan adalah mencakup segi-segi :

1. proses organisasi pemerintah yang membuka ruang proses pemerintahan yang membuka akses bagi masyarakat untuk mengetahui berbagai cara kerja pemerintah dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai pilihan proses organisasi yang perlu dilakukan.
2. struktur organisasi pemerintah yang membuka ruang bagi bekerjanya organisasi secara fleksibel dengan mengurangi cara kerja yang prosedural dan hierarkis agar dapat tercapai percepatan terhadap pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat;
3. fungsi organisasi pemerintah yang diarahkan untuk melaksanakan pelayanan kepada masyarakat seiring dengan fungsi utama dari pemerintah yang perlu dilakukan dalam hubungan dengan masyarakat;

4. perilaku organisasi pemerintah yakni perilaku dari para pegawai dalam organisasi pemerintah yang senantiasa berorientasi pada perilaku melayani masyarakat dalam setiap kegiatan pemerintahan; dan
5. desain organisasi pemerintah yang dalam kenyataan belum menampilkan sosok susunan organisasi yang efisien dan efektif yang memenuhi standar pola organisasi yang "ramping struktur kaya fungsi".

Dengan demikian, tampak bahwa sebagian besar dari perubahan yang terjadi pada kinerja pemerintah daerah merupakan kontribusi dari organisasi pemerintah sebagai wadah bekerjanya pegawai yang memberikan pelayanan kepada masyarakat telah memperkuat dan sekaligus memperkaya teori mengenai hubungan organisasi pemerintah dan kinerja pemerintah daerah yaitu : Pertama, pengaruh organisasi pemerintah merupakan hasil dari kondisi dan interaksi dimensi-dimensi organisasi pemerintah yang mencakup : proses organisasi, struktur organisasi, fungsi organisasi, perilaku organisasi, dan desain organisasi. Hasil penelitian ini merupakan penguatan atas pendapat Robbins (1994) bahwa "organisasi pemerintahan merupakan organisasi khas dan didesain khusus yang merupakan kumpulan manusia sebagai pegawai yang terbatas dan merupakan organisasi kekuasaan yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi dan melaksanakan tugas berdasarkan proses tertentu, struktur, fungsi, perilaku, dan desain tertentu dalam batasan anggaran dan geografis".

Selain itu hasil penelitian ini telah memperkaya teori organisasi pemerintahan dengan menunjukkan bahwa pada setiap dimensi organisasi pemerintahan terdapat aspek yang paling penting dibandingkan dengan aspek lainnya pada setiap dimensi tersebut. Aspek paling penting dalam proses adalah kemampuan organisasi pemerintahan untuk mengubah input tertentu menjadi output

tertentu yang bermakna bagi masyarakat, agar segala hasil kerja dalam bentuk output pemerintah dapat bermanfaat bagi masyarakat. Aspek paling penting dari struktur berkaitan susunan organisasi pemerintahan yang disusun dan dijalankan secara hierarkis dan prosedural terutama memproduksi barang dan jasa secara materi layanan pemerintah kepada masyarakat yang menjamin kecepatan dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Aspek paling penting dari fungsi berkaitan bekerjanya keseluruhan unit kerja dalam organisasi pemerintahan untuk melaksanakan fungsinya masing-masing secara terpadu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Aspek paling penting dari perilaku berkaitan dengan cara kerja pegawai sebagai warga organisasi pemerintahan yang melaksanakan tugasnya masing-masing dalam upaya memberikan pelayanan internal organisasi dan eksternal organisasi pemerintahan dimana seseorang pegawai bekerja terutama perilaku dalam pelayanan kepada masyarakat. Aspek paling penting dari desain berkaitan model organisasi pemerintahan yang dirancang khusus untuk melakukan berbagai kegiatan pemerintahan secara efektif dan efisien dalam hubungan dengan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan keseluruhan aspek krusial yang dinilai penting, maka dapat diidentifikasi dimensi-dimensi baru untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh organisasi pemerintahan terhadap kinerja pemerintah daerah. Dimensi-dimensi baru tersebut terdiri dari : proses organisasi yang transparan kepada masyarakat, struktur organisasi yang menjamin responsivitas dalam bekerja, fungsi organisasi yang tidak tumpang tindih (*overlapping*), perilaku pegawai yang adil dalam memberikan pelayanan, disain organisasi pemerintahan yang ramping struktur dan kaya fungsi”.

Selanjutnya, pemaknaan kecenderungan pengaruh organisasi pemerintahan juga dapat disertai dengan pemahaman bahwa untuk meningkatkan kinerja pemerintah daerah di

bidang pelayanan kependudukan dan catatan sipil, segi-segi yang perlu diperhatikan selain dari pengaruh organisasi pemerintahan adalah segi-segi dari kinerja pemerintah daerah itu sendiri. Segi-segi tersebut terutama berupa perilaku kerja dari pegawai pemerintah yang senantiasa mengutamakan masyarakat dalam setiap penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Pengutamaan masyarakat dalam berbagai kegiatan pemerintahan terutama dalam hal pelayanan masyarakat, telah memunculkan perilaku organisasi yakni perilaku pegawai pemerintah yang ditugaskan khusus dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perilaku pegawai yang belum dikelola secara efektif, pada akhirnya akan menimbulkan permasalahan dalam kaitan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, seperti dinyatakan oleh Robbins (1994) dan Ndraha (2003) bahwa “organisasi pemerintahan sangat menentukan kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi pemerintahan adalah organisasi permanen, jadi bukan *ad hoc*.” Sifat permanen dari organisasi pemerintahan bermakna bahwa organisasi pemerintahan itu tetap eksis sepanjang pemerintahan ada. Namun demikian sebagai organisasi yang hidup dalam lingkungan, tetap dibuka peluang untuk melakukan penataan agar organisasi pemerintahan dapat mengikuti tuntutan dari perkembangan lingkungan sosial.

Pandangan tersebut sekaligus menegaskan bahwa kinerja pemerintah daerah dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat tidak saja diukur dari seberapa banyak pelayanan yang telah dilaksanakan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, akan tetapi ditentukan dari seberapa besar proses organisasi yang mempercepat terbentuknya perilaku pegawai dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat dapat membuahkan hasil yang efektif agar masyarakat dapat hidup lebih sejahtera, sehat, adil, aman dan tertib sehingga masyarakat dapat percaya dan berpartisipasi

kepada pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Hanya dalam suasana yang demikian, terhadap pemerintah masyarakat dapat berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan pemerintah.

### **Pengaruh Budaya Pemerintahan ( $X_1$ ) dan Organisasi Pemerintah ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Y)**

Gambar 3 memaparkan hasil pengujian hipotesis total pengaruh variabel Budaya Pemerintahan ( $X_1$ ) dan variabel Organisasi Pemerintahan ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Pemerintah Daerah (Y). Pengaruh kedua variabel bebas secara bersama-sama merupakan penjumlahan dari keseluruhan hasil pengaruh dari pengaruh total variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap variabel Y melalui rumus determinasi yaitu :  $R^2_{X_1 X_2} = (0,298 \times 0,698) + (0,495 \times 0,736) = 0,572$ . Dengan demikian koefisien determinasi besaran pengaruh total kedua variabel bebas yakni budaya pemerintahan dan organisasi pemerintah secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kinerja pemerintah daerah adalah 0,572 atau 57,20%. Dengan demikian dari hasil determinasi tersebut dapat diperoleh gambaran nilai pengaruh variabel epsilon yakni variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini adalah sebesar  $r = 0,428$  atau 42,80%.

Dalam hal bobot kekuatan pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan melalui perolehan nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh langsung variabel bebas pertama budaya pemerintahan terhadap variabel terikat kinerja pemerintah daerah tampak bahwa variabel budaya pemerintahan dalam mempengaruhi variabel kinerja pemerintah daerah dengan menggandeng variabel organisasi pemerintahan tampak terjadi penurunan derajat pengaruh sebesar  $(0,298 - 0,119 = 0,179)$ . Sedangkan pengaruh variabel bebas kedua organisasi pemerintahan terhadap variabel

terikat kinerja pemerintah daerah dengan menggandeng variabel budaya pemerintahan terjadi penurunan derajat pengaruh sebesar  $(0,495 - 0,3692 = 0,1258)$ . Dengan demikian, pengaruh kedua variabel bebas terhadap variabel terikat tampak bahwa variabel bebas kedua yakni organisasi pemerintah memiliki bobot pengaruh yang lebih besar mempengaruhi variabel terikat yakni kinerja pemerintah daerah, bila dibandingkan dengan pengaruh variabel bebas pertama yakni budaya pemerintahan. Dari hasil pengujian ini tampak bahwa kinerja pemerintah daerah dalam hal pelayanan kepada masyarakat khususnya di bidang kependudukan dan catatan sipil sangat ditentukan oleh model organisasi pemerintah yang dibentuk dan dijalankan dengan menganut prinsip keterbukaan dari cara kerja para pegawai pemerintahan sebagai abdi negara. Disamping itu kinerja pemerintah daerah dalam hal pelayanan kepada masyarakat juga ditentukan oleh budaya pemerintahan yakni lebih pada pemaknaan nilai dalam penyelenggaraan pemerintahan yang mengutamakan masyarakat yang ditunjukkan dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat dengan cara menerapkan semangat budaya melayani masyarakat oleh para pegawai pemerintahan sebagai penjabaran dari makna pegawai pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Keeratan hubungan ketiga variabel penelitian dalam penelitian ini bermakna bahwa kinerja pemerintahan daerah sangat ditentukan oleh budaya pemerintahan yaitu interaksi antara pemerintah dengan masyarakatnya, dan model organisasi pemerintah yang memungkinkan para pegawai bekerja secara efektif, efisien dan produktif terutama dalam hal pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat konsep pengukuran kinerja pemerintah dan pemerintah daerah oleh Hatry dan Lenvine (1990) yang dikembangkan oleh Dwiyanto (1995) bahwa "ukuran utama untuk menilai kinerja organisasi pemerintahan yang

mencakup produktivitas, efisiensi, efektivitas, responsibilitas, dan kualitas pelayanan". Makna penguatan konsep pengukuran kinerja organisasi pemerintahan berdasarkan pada hasil penelitian ini, tampak pada derajat pengukuran kinerja pemerintah daerah yang memiliki bobot tinggi, manakala mendapat penguatan dan pengayaan dari konsep budaya pemerintahan yakni penekanan pada penerapan budaya yang melayani, dan konsep organisasi pemerintahan yang penekanan pada sifat organisasi pemerintahan yang terbuka bagi pelaksanaan kepada masyarakat. Dengan demikian, konsep pengukuran kinerja pemerintah daerah dalam pelayanan kepada masyarakat perlu memasukan konsep budaya pemerintahan yang melayani dan konsep organisasi pemerintahan yang terbuka bagi pelayanan masyarakat.

Sehubungan dengan temuan penguatan konsep pengukuran kinerja pemerintah daerah dalam penelitian, secara akademik dapat disimpulkan bahwa melalui hasil penelitian ini telah ditemukan konsep baru (*new concept*) tentang pengukuran kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Konsep baru dimaksud adalah konsep pengukuran kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat perlu memasukan ukuran budaya melayani dan ukuran sifat organisasi pemerintahan yang terbuka. Makna ukuran budaya melayani adalah sikap dan perilaku pegawai pemerintah pada saat melayani masyarakat atas kesadaran yang mendalam bahwasannya pegawai pemerintahan adalah abdi masyarakat dan tidak hanya selaku abdi kepada negara. Budaya melayani diarahkan untuk lebih mengutamakan masyarakat dalam hal pelayanan masyarakat, kendatipun secara internal pegawai pemerintah masih mengalami berbagai kendala organisasi yang berarti. Organisasi pemerintahan yang terbuka diarahkan untuk membuka kemudahan akses bagi masyarakat untuk mengetahui proses

dan cara kerja pemerintah melalui pemberian informasi kepada masyarakat selaku pelanggan yang mudah, akurat dan cepat seiring dengan kecepatan perubahan kondisi dan situasi pemerintahan. Hanya dengan penambahan kedua konsep pengukuran kinerja yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu konsep budaya pemerintahan yang melayani dan konsep organisasi pemerintahan yang terbuka, harapan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat dalam lebih optimal. Dengan demikian, selain konsep pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Dwiyanto dan Keban di atas, konsep baru pengukuran kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat yang ditemukan dalam penelitian ini adalah mencakup dua konsep yaitu budaya pemerintahan yang melayani dan sifat organisasi pemerintah yang terbuka. Temuan dalam penelitian ini didasarkan pada kenyataan bahwa hambatan rendahnya capaian kinerja pemerintah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat lebih disebabkan oleh budaya pemerintahan yang melayani belum sepenuhnya dilakukan oleh pegawai pemberi layanan, dan sifat organisasi pemerintahan yang masih menutup akses bagi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan prima dari pemerintah.

## KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan uraian pada hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya pemerintahan yang didasarkan pada dimensi nilai pengabdian, persepsi yang positif, sikap melayani, kepercayaan dalam bekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan partisipasi yang membangun, secara signifikan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah dalam pelayanan kepada masyarakat yang produktif, efisien, efektif, responsif dan berkualitas guna mewujudkan kehidupan masyarakat yang

sejahtera dan tenteram.

2. Organisasi pemerintah yang didasarkan pada dimensi proses kerja secara terbuka, struktur organisasi yang bekerja cepat, fungsi yang dijalankan secara profesional, perilaku kerja yang etis, dan desain organisasi yang efektif, secara signifikan mempengaruhi kinerja pemerintah daerah dalam pelayanan kepada masyarakat yang produktif, efisien, efektif, responsif dan berkualitas guna mewujudkan kehidupan masyarakat yang sejahtera dan tenteram.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan temuan yang memperkuat konsep budaya pemerintahan yang dikemukakan oleh Ndraha (2003) dan Konsep organisasi pemerintahan yang dikemukakan oleh Robbins (1994) dalam kaitan dengan konsep kinerja pemerintah daerah yang dikemukakan oleh Dwiyanto (1995). Agar kinerja pemerintah daerah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat dapat lebih berkinerja tinggi, perlu mengutamakan pengembangan konsep budaya pemerintahan yakni dimensi tanggung jawab pemerintah terhadap masyarakat khususnya dalam hal penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, dan konsep organisasi pemerintah yakni dimensi proses kerja dalam organisasi pemerintah itu sendiri yang memiliki kemampuan profesional dan kecepatan dalam merespon berbagai kebutuhan masyarakat serta berbagai permasalahan pemerintahan dengan melalui strategi pelayanan kepada masyarakat tepat. Budaya tanggung jawab dan organisasi pemerintah yang bekerja secara profesional dalam penyelenggaraan menjadi unsur penentu pencapaian kinerja pemerintah dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.

Konsep baru yang ditemukan dalam penelitian ini adalah konsep pengukuran kinerja pemerintah daerah dengan memasukan konsep budaya pemerintahan yang melayani masyarakat dan konsep organisasi pemerintahan yang terbuka bagi masyarakat untuk mendapatkan akses dan informasi dari

pemerintah. Budaya pemerintahan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang selama ini masih berorientasi pada kekuasaan dimana pemerintah masih berperan sebagai penguasa yang perlu dilayani, sudah saatnya ditinggalkan dan memasuki babak baru yakni pemerintah yang berperan sebagai pelayan masyarakat. Dalam hal organisasi pemerintahan yang selama ini masih dikelola secara tertutup dengan mengutamakan prosedural kerja yang hierarkis dan dalam kaitan dengan pelayanan masyarakat sudah saatnya dilakukan secara terbuka oleh pemerintah termasuk pemerintah daerah guna mewujudkan sosok pemerintah yang berbudaya kinerja tinggi dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, konsep baru yang ditemukan dalam penelitian ini memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pemerintahan khususnya konsep pengukuran kinerja pemerintah yang hingga kini masih belum memiliki konsep pengukuran kinerja yang terukur sesuai dengan kekhasan organisasi pemerintah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Almond, Gabriel A. dan Sydney Verba., 1984, *The Civic Culture Political Attitudes And Democracy in Five Nations*, London New Dli: Sage Publications.
- Anderson, James E., 1994, *Public Policy Making*, 2<sup>nd</sup> Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Armstrong, Michael, 2004, *Performance Management*, Penerjemah : Tony Setiawan, Yogyakarta: Tugu.
- Azwar, Saifuddin., 2003., *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bacal, Robert, 2004, *How to Manage Performance*, New Cork : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Badan Pusat Statistik Provinsi, DKI Jakarta., 2007., *Jakarta Dalam Angka*, Jakarta : BPS DKI Jakarta.
- Bryman, A., 1988, *Quantity and Quality in Social Research*, London : Unwin

- Hyman.
- Creswell, John W., 1994., *Research Design Qualitative & Quantitative Approachers*, London New Dehli : Sage Publications International Education and Professional Publisher Thousand Oaks.
- Costello, Sheila J., 1994, *Efective Per-formance Management*, New York : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dalail, H., 2002, *Pengaruh Budaya Birokrasi dan Implementasi Kebijakan Terhadap Keberhasilan Otonomi Daerah di Kabupaten Banyumas*, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Denzin, Norman K., Yonna S. Lincoln., 1994., *Handbook of Qualitative Research*, London New Delhi: Sage Publication International and Professional Publisher, Thousand Oaks.
- Dessler, Gary, 1990, *Organization Theory Integrating Structure And Behavior*. New Jersey : Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Djaenuri, Aries, 2002, *Pengaruh Kemampuan Organisasi Pelaksana Kebijakan Dan Lingkungan Kebijakan Terhadap Keefektivian Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Dwiyanto, Agus., 1995., *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta : Fisipol Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto, Agus, dkk., 2002., *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta : Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Edgar F. Huse, and James L. Bowditch, 1973, *Behavior in Organizations : A System Approach to Managing*, Menlo Park California: Adison-Wesley Publishing Company.
- Fitzsimmons, James A., and Mona J. Fitzsimmons, 1994, *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. 5<sup>th</sup> edition, Boston: McGraw-Hill.
- Garna, Judistira K., 1993, *Teori-Teori Perubahan Sosial*, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- \_\_\_\_\_, 1996, *Ilmu-Ilmu Sosial : Dasar-Konsep-Posisi*, Bandung : Program Pascasarjana Iniversitas Padjadjaran.
- \_\_\_\_\_, 2000., *Metode Penelitian Sosial : Penelitian Dalam Ilmu Pemerintahan*, Bandung : Primaco Akademika and The Judistira Garna Foundation.
- \_\_\_\_\_, 2008.a, *Dasar dan Proses Penelitian Sosial : Merencanakan, Melaksanakan dan Menulis Hasil Penelitian*, Bandung: Primaco Akademika
- Gibson, James L., Ivencevich, Donnely, 1994, *Organisasi Dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*, Penerjemah: Djoerban Wahid, Jakarta: Erlangga.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, 2003, *Behavior in Organizations*, New Jersey : Prentice Hall.
- Hamdi, Muchlis., 2002., *Bunga Rampai Pemerintahan*, Jakarta: Yarsif Watampone.
- \_\_\_\_\_, 2008, *Membangun Kebijakan Publik Yang Partisipatif*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Ilmu Pemerintahan Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta.
- Harsey, Paul and Kenneth H. Blanchard, 1993, *Management of Organizational Behavior*, sixth edition, New Jersy: Prentice-Hall International, Inc.
- Harun, Al Rasyid., 1994., *Statistika Sosial*, Disunting oleh : Teguh Kusmantoroadji, Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Hesselbein, Frances., Marshall Goldsmith, and Richard Bechard, 1997, *The Organization Of The Future*, New York: Peter Drucker Foundation by Jossey-Bass Inc.

- Hicks, Herbert G., 1972, *The Management of Organizations, A Systems and Human Resources Approach*, New York : Mc.Graw Hill Book Company.
- Hicks, Herbert G., and G. Ray Gullet., 1995., *Organisasi : Teori dan Perilaku*, Penerjemah : G. Kartasapoetra dan A. G. Kartasapoetra, Jakarta : Sinar Grafika.
- Hutapea, Aris, 2002, *Pengaruh Pemberdayaan Aparatur Terhadap Efektivitas Pelayanan Masyarakat Melalui Produktivitas Kerja Di Kota Bandung*, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Iglesias, Gabriel U., 1976., *Regionalization and Regional Development in the Philipines*, Manila : UP-CPA.
- Kaplan, Robert S. dan Davin P. Norton., 1996., *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Penerjemah : Meter R Yosi Pasla, Jakarta: Erlangga.
- Keban, Yeremias T., 2002, *Peningkatan Pelayanan Publik Melalui "Accountable Management"*, Jurnal PSPK Edisi 1 2002, Jakarta : Pusat Studi Pengembangan Kawasan.
- Kirkpatrick, Donald L., 2006, *Improving Employee Performance*, New York: Amacom.
- Koswara, E., 1996, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*, Yogyakarta : Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Teori Pemerintahan Daerah*, Jakarta Institut Ilmu Pemerintahan Press.
- \_\_\_\_\_, 2002, *Otonomi Daerah Untuk Demokasi dan Kemadirian Rakyat*, Jakarta: Candi Cipta Paramuda.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kumorotomo, Wahyudi., 2005., *Etika Administrasi Negara*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Lenvine, Charles H., 1990, *Public Administration: Challenges, Choice, Consequenes*, Illinois: Scout Foreman.
- MacDonnald, V. N & P. J. Lawton, 1977, *Improving Management Performance: The Contribution of Productivity and Performance Measurement, Local Government Management Project*, Series B. Publication Technical Papers.
- Maxwell, Joseph A., 1996., *Qualitative Research Design An Interactive Approach*, London New Dehli : Sage Publication ; International Educational and Professional Publisher Thousand Oaks.
- Mboy, Ben., 1995., *Pemerintahan Untuk Rakyat*, Jurnal Widyapraja Edisi ke-2, Jakarta : Institut Ilmu Pemerintahan Press.
- Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman., 1992., *Analisis Data Kualitatif*, Penerjemah : Tjejep Rohendi Rihidi, Jakarta : Universitas Indonesia Press.
- Millet, John D., 1954., *Management in the Public Service*, New York : McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Muslimin, Amran., 1960., *Ikhtisar Perkembangan Otonomi Daerah 1903-1958*, Jakarta : Jambatan.
- Muttalib, M. A. dan Mohm. Akbar Ali Khan., 1971, *Theory of Local Government*, New Delhi : Sterling Publisher Private Ltd.
- Napitupulu, Paimin, 2003, *Peranan Lembaga Perwakilan Rakyat Dalam Pembangunan Pemerintahan Yang Bertanggung Jawab studi di DPRD DKI Jakarta*, Bandung: Program Pascasarjana Univeritas Padjadjaran.
- Ndraha, Taliziduhu, 1987, *Pembangunan Masyarakat (Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas)*, Jakarta : Bina Aksara.

- \_\_\_\_\_, 1988, *Metodologi Pemerintahan Indonesia*, Jakarta : Bina Aksara,
- \_\_\_\_\_, 1997.a, *Budaya Organisasi*, Jakarta : Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_, 1997.b, *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, Jakarta : Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_, 2003, *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Neuman, W. Lawrence., 2003., *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*, Boston New York San Fransisco : Pearson Education, Inc.
- Osborne, David & T. Gaebler, 1993, *Reinventing Government How The Entrepreneurial Spirit is Transformating the Public Sector*, New York: A Plume Book.
- Osborne, David and Peter Plastrik, 1997, *Banishing Bureaucracy The Five Strategies For Reinventing Government*, New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Owen, Robert G., 1991., *Organizational Behavior in Educational*, Boston : Mas Allyn and Bacon, New York.
- Rainey, Hal G., 1997, *Understanding and Managing Public Organizations.*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ratminto dan Atik Septi W., 2005., *Manajemen Pelayanan*, Yogyakarta : Pustaka Relajar.
- Riggs, Fred W., 1985., *Administrasi Negara-Negara Berkembang Teori Masyarakat Prismatis*, Penerjemah : Tim Yasogama, Jakarta: Rajawali.
- Riwukaho, Josef., 2003, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia: Identifikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraan Otonomi Daerah*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 1994, *Teori Organisasi : Struktur, Desain & Aplikasi*, Penerjemah: Jusuf Udaya, Lic., Ec., Jakarta : Arcan.
- Rowa, Hyronimus, 2005, *Problematik Penataan Organisasi Perangkat Daerah: Informasi Hasil Penelitian Evaluasi Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003*, Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi 21 Tahun 2005, Jakarta, Penerbit: Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia.
- Ryaas, Rasyid M., 1996, *Makna Pemerintahan: Tinjauan Dari Segi Etika dan Kepemimpinan*, Jakarta : Yarsif Watampone.
- \_\_\_\_\_, 1997.a, *Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Ilmu Politik Pada Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1997.b, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan & Politik Orde Baru*, Jakarta : Yarsif Watampone.
- Saefullah, A. Djadja., 1993., *Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Dalam Penelitian Lapangan : Khusus Dalam Studi Kependudukan*, Bandung: Media Fisip Universitas Padjadjaran.
- \_\_\_\_\_, 1999., *Konsep dan Metode Pelayanan Umum*, Bandung: Jurnal Publik Fisip Universitas Padjadjaran.
- Schein, Edgar H., 1973., *Organizational Psychology*, New Jersey : Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.
- Siagian, Sondang P., 2004., *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi., 1989., *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: LP3ES.
- Smith, Brian C., 1985., *Decentralization The Teritorial Dimension Of The State*, Sydney Australia : George Allen & Unwin.
- Soewardi, Herman, 1995, *Peningkatan Kemampuan Manajemen Penelitian*, Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_, 2005, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung : Alfabeta.
- Sumaryadi, I. Nyoman, 2004, *Peranan Pemberdayaan Birokrasi Pemerintahan Dalam Meningkatkan Efektivitas Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah*, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Sutarto, 2000, *Dasar-Dasar Organisasi*, Yogyakarta : Gajah Mada Press.
- Susanto, A.B., dkk., 2008, *A Strategic Management Approach Corporate Culture Organization Culture*, The Jakarta : Consulting Group.
- Thoha, Miftah., 1990, *Dimensi-Dimesi Prima Ilmu Administrasi Negara*, Jakarta: RajaWali Pers.
- \_\_\_\_\_, 1995, *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*, Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdikbud Sawangan.
- \_\_\_\_\_, 2005, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Thompson, Dennis F., 2000., *Etika Politik Pejabat Negara*, Penerjemah : Benyamin Molan, Jakarta : Yayasan Obor Indonesia.
- United Nations., 1962., *Decentralization for National and Local Development, Technical Assistance Programme*, New York : Departement of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration.
- \_\_\_\_\_, 1966, *Report On Decentralization for National and Local Development*, New York: (TAO/M/No.61-E/CM 11/664/Rev.1).
- Wasistiono, Sadu, 2003, *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Bandung : Fokusmedia.
- Weber, Max., 1946, *Bureaucracy, From Max Weber*, New Cork: Hans Gerth and C. Wrigth Mills, (ed), Oxford University Press.
- Weber, Max., 1947, *Theory of Social and Economic Organaization*, New Cork: By A.M. Henderson and Talcott Parson, Oxford University Press.
- Weber, Max., 2006., *Studi Komprehensif Sosiologi Kebudayaan*, Penerjemah: Abdul Q. S, Yogyakarta : IRCiSoD.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Wicaksono, Widya, Kristian., 2006., *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Winardi J., 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Bandung : Citra Aditya Bakti.
- \_\_\_\_\_, 2000, *Asas-Asas Manajemen*, Bandung : Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_, 2001, *Motivasi Pemoativasian Dalam Manajemen*, Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- \_\_\_\_\_, 2003, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Yousa, Amri dkk., 2002, *Menata Ulang Kelembagaan Pemerintah Kecamatan*, Bandung : Citra Pindo.