

## MANAJEMEN PEMBINAAN KEPEGAWAIAN DI KANTOR BADAN INFORMASI DAN KOMUNIKASI SUMATERA UTARA

**Rosmidar**

e-mail : rosmidarsinaga@gmail.com

**Abstrak:** Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting, yaitu berperan sebagai pemikir, perencana, penggerak partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, dan sekaligus berperan sebagai pengendali dan pengawas pelaksanaan pembangunan itu sendiri. Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara berupaya memberikan layanan informasi dan komunikasi baik ke dalam maupun keluar. Informasi berupa penjelasan dan gambaran kepada masyarakat tentang pembangunan, peristiwa dan kejadian di daerah Sumatera Utara. Di samping itu komunikasi yang dilakukan antar instansi dan informasi yang diberikan berguna sebagai masukan bagi pimpinan dalam mengambil suatu keputusan ataupun kebijaksanaan. Persoalan utama yang muncul sebagai konsekuensi dari pengalihan nama dan struktur organisasi Badan Informasi dan Komunikasi tersebut adalah berkenaan dengan sistem manajemen dan tata urutan kerja para pegawai. Pegawai yang selama ini berada di bawah pengendalian Departemen Penerangan (Menteri Penerangan), saat ini sudah menjadi Badan tersendiri yang secara struktural dan sistem administrasi tentu sedikit banyaknya mengalami perbedaan baik dalam hal wewenang, tugas dan fungsi dengan lembaga sebelumnya. Fokus penelitian ini adalah pada manajemen pembinaan yang digunakan di Kantor Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara, dan bentuk kerjasama Badan Informasi dan Komunikasi dengan instansi lain dan dengan masyarakat sehingga dinilai cukup berhasil menyampaikan informasi dan membina komunikasi pembangunan.

**Kata Kunci :** Manajemen Pembinaan dan Pegawai Negeri Sipil

*Abstract: Civil Servant as civil servants and public servants has a very important role, which acts as a thinker, planner, driving community participation in the development process, and once served as controller and supervisor of the implementation of the development of Information and Communication sendiri. Badan North Sumatra seeks to provide services information and communication both inside and out. A description and picture information to the public about the development, events and happenings in the area of North Sumatra. In addition to communications made between institutions and the information provided is useful as an input to the leadership in taking a decision or major kebijakan. Persoalan arising as a consequence of the transfer of the name and organizational structure of the Agency for Information and Communication concerns the management and governance systems working order employees. Employees who have been under the control of the Ministry of Information (Ministry of Information), is now a separate agency that is structurally and administrative systems certainly somewhat Experiencing differences in both powers, duties and functions of the institute sebelumnya. Fokus this research is on management coaching is used in the Office of information and communications of North Sumatra, and forms of cooperation Agency of information and communication with other agencies and with the community that is considered quite succeeded in conveying information and foster communication development.*

**Keywords :** Management Development and Civil Servants.

## PENDAHULUAN

Sesuai dengan laju perkembangan pelaksanaan pembangunan nasional, terutama pada era globalisasi, liberalisasi perdagangan, dan terutama menghadapi tantangan era reformasi di segala bidang dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan tugas-tugas pembangunan, merupakan tantangan yang sangat berat bagi pegawai sebagai aparatur pemerintah.

Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai peranan yang sangat penting, yaitu berperan sebagai pemikir, perencana, penggerak partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, dan sekaligus berperan sebagai pengendali dan pengawas pelaksanaan pembangunan itu sendiri.

Untuk mewujudkan suatu kondisi kerja yang harmonis, memahami sistem administrasi negara yang baik dan memiliki keterampilan organisasi manajemen yang tinggi, seluruh pegawai dituntut memiliki keterampilan dan kemampuan yang prima agar dapat menjalankan tugas, hak, wewenang dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya serta dengan cara yang setepat-tepatnya.

Maka dibutuhkan adanya suatu strategi manajemen yang baik sebab manajemen pada prinsipnya adalah mengarahkan orang lain untuk berbuat dan mampu melakukan yang terbaik untuk organisasinya demi pencapaian tujuan. Dharma (1985 : 1) menyatakan manajemen adalah “proses koordinasi penampilan kerja atau pencapaian hasil melalui orang lain”.

Semakin berkembang organisasi, maka kegiatan manajemen juga bertambah. Demikian juga ruang lingkup serta sistem manajemen

semakin luas dan rumit. Terjadirya hambatan dalam manajemen pegawai juga disebabkan oleh tersumbatnya sistem koordinasi kerja dan macatnya saluran komunikasi.

Setiap organisasi merencanakan dan membentuk satu strategi manajemen agar sesuai dengan kebutuhan terutama ditujukan untuk memperlancar proses pengambilan keputusan. Selain itu dengan manajemen diharapkan agar orang lain melakukan kegiatan seperti apa yang dikehendaki pimpinan. Dengan koordinasi kerja diharapkan pula agar segala ketidakpastian menjadi pasti dan orang melakukan kegiatan tanpa keragu-raguan. Dengan koordinasi orang memperoleh kepastian dalam melaksanakan tindakan yang dikehendaki orang lain.

Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara merupakan badan tersendiri yang dibentuk pemerintah sebagai pengganti Departemen Penerangan berperan sebagai pusat informasi dan komunikasi di daerah yang melakukan kegiatan pengumpulan data, pengolahan, penyimpulan, penyajian dan menyampaikan informasi baik kepada antar departemen instansi maupun penyampaian informasi kepada masyarakat. Jadi, Informasi dan Komunikasi memberikan layanan informasi kepada organisasinya sendiri, kepada organisasi lain maupun masyarakat di luar organisasi.

Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara berupaya memberikan layanan informasi dan komunikasi baik ke dalam maupun keluar. Informasi berupa penjelasan dan gambaran kepada masyarakat tentang pembangunan, peristiwa dan kejadian di daerah Sumatera Utara. Di samping

itu komunikasi yang dilakukan antar instansi dan informasi yang diberikan berguna sebagai masukan bagi pimpinan dalam mengambil suatu keputusan ataupun kebijaksanaan.

Persoalan utama yang muncul sebagai konsekuensi dari pengalihan nama dan struktur organisasi Badan Informasi dan Komunikasi tersebut adalah berkenaan dengan sistem manajemen dan tata urutan kerja para pegawai. Pegawai yang selama ini berada di bawah pengendalian Departemen Penerangan (Menteri Penerangan), saat ini sudah menjadi Badan tersendiri yang secara struktural dan sistem administrasi tentu sedikit banyaknya Mengalami perbedaan baik dalam hal wewenang, tugas dan fungsi dengan lembaga sebelumnya.

Sebagai suatu badan yang baru dibentuk, ternyata ada beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Bainfokom Sumatera Utara dalam melaksanakan peran dan fungsinya sebagai pusat informasi atau lembaga humas di daerah Sumatera Utara. Masalah tersebut antara lain: (a) Kebijakan pemerintah “open sky policy”, dapat menyebabkan sistem informasi internasional yang terbuka bebas, berdampak ‘negatif’ pada pola kehidupan masyarakat; (b) Supremasi hukum dalam bidang informasi dan komunikasi belum jelas dan belum sepenuhnya dilaksanakan; (c) Semakin turunnya kepercayaan masyarakat terhadap informasi pemerintah; (d) Semakin renggangnya hubungan antara pemerintah dan masyarakat; (e) Kurangnya pendidikan teknis, menyebabkan tingkat keterampilan Sumber Daya Manusia bidang informasi dan komunikasi rendah; dan (f) Merebaknya isu disintegrasi bangsa,

melalui informasi-informasi yang tidak bertanggung jawab.

Berdasarkan gejala-gejala yang disebutkan di atas sebagai hasil observasi partisipasi, maka peneliti tertarik untuk meletakkan fokus penelitian ini pada: (1) Manajemen pembinaan yang digunakan di Kantor Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara dan (2) Bentuk kerjasama Badan Informasi dan Komunikasi dengan instansi lain dan dengan masyarakat sehingga dinilai cukup berhasil menyampaikan informasi dan membina komunikasi pembangunan.

## **B. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hal ini didasarkan atas pertimbangan karena ingin mengungkapkan objek penelitian. Spradky (1980:102) mengatakan bahwa penelitian kualitatif lebih tepat pada penelitian perilaku/budaya pada satu situasi sosial. Demikian pula Wilhian (1989) menyatakan bahwa, penelitian kualitatif merupakan metode yang efektif untuk mengetahui: (1) makna-makna perilaku individu, (2) deskripsi suatu situasi sosial dan interaksinya yang kompleks yang dilakukan individu, (3) pengkajian untuk menemukan informasi baru, (4) fokus yang mendalam dan rinci dan sesuatu yang terbatas jumlahnya, (5) diskripsi dan fenomena yang digunakan untuk menyusun teori, (6) fokus pada interaksi individu dan prosesnya, (7) uraian yang dengan konteks dan kesimpulan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode utama yaitu wawancara, studi dokumen dan observasi, agar maknanya dapat ditangkap secara benar dan baik

Moleong (1991: 97) mengatakan bahwa penelitian kualitatif itu berakar pada latar alainiah sebagai keutuhan mengandalkan manusia sebagai alat penelitian memanfaatkan metode kualitatif, mengadakan analisis data secara induktif, mengarahkan sasaran penelitiannya pada usaha menemukan teori dasar, bersifat deskriptif, mementingkan proses daripada hasil, membatasi studi dengan fokus, memiliki seperangkat kriteria untuk memeriksa keabsahan data, rancangan penelitiannya bersifat sementara, dan hasil penelitiannya disepakati oleh kedua belah pihak, penuhiis dan subjek penelitian.

Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran atau objek penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada kantor Badan informasi dan Komunikasi Sumatera Utara. Yang dijadikan sebagai sumber informasi adalah: (1) Kepala Badan Informasi dari Komunikasi sebagai informan kunci, (2) para Kepala Bagian, (3) pegawai, (4) Pegawai Instansi pemerintah terkait lainnya, (5) masyarakat yang menggunakan jasa layanan kantor Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara. Jumlah informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan.

Fokus penelitian ini ditujukan pada dua persoalan yaitu:

1. Cara yang dilakukan pimpinan pada kantor Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen perkantoran sehingga dapat menjalankan fungsi dan perannya secara baik.
2. Bentuk kerjasama yang dilakukan Badan Infonasi dan Komunikasi Sumatera Utara dengan instansi lain dan dengan masyarakat sehingga

tugas Baimkom dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan pemahaman terhadap pendapat Spradly (1980), Bogdan dan Bikien (1982), Faisal (1990), Miles dan Huberman(1982), langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu: (1) menentukan situasi sosial, (2) melakukan observasi di lapangan, (3) menentukan teknik pengumpulan data, (4) menentukan teknik analisis data, (5) merumuskan temuan, (6) membuat laporan hasil penelitian.

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini berlangsung secara siklus dan dilakukan sepanjang proses penelitian. Spradly (1980) menjelaskan: *“inorder to discover to cultural pattern of any social situation, you must undertake and intensive analysis of your data before proceedirig further”*. Untuk itu sejak awal penelitian, maka peneliti sudah harus memulai pencarian arti, pola tingkah laku subjek, penjelasan-penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi, alur kausal dan mencatat keteraturan.

Adapun analisis data penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dan Miles dan Huberman yang diterjemahkan oleh Rohidi (1992) yang prosesnya terdiri dari : (a) reduksi data, (b) penyajian data, (3) kesimpulan.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Lokasi Badan Informasi dan Komunikasi (Bainfokom) Sumatera Utara**

Lokasi Kantor Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara terletak pada dataran rendah dengan ketinggian 2 m dan permukaan laut. Kantor Baimfokom terletak di jalan H.

Muhammad Said No. 27 kelurahan Durian Kecamatan Medan Tiniur Kota Medan dengan luas areal seluruhnya 1.460 m<sup>2</sup>.

Batas tanah dan lokasi daerah Kantor Badan Informasi dan Komunikasi (BAINFOKOM) Sumatera Utara Medan adalah: (1) Sebelah Timur berbatasan dengan jalan H. Muhammad Said (dahulu JL Durian), (2) Sebelah Barat berbatasan dengan Jalan Parada Harahap. Sebelah Utara berbatasan dengan Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDAL), dan (3) Sebelah Selatan berbatasan dengan Kejaksaan Negeri Medan.

### **1. Tugas dan Fungsi**

Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara mempunyai tugas utama membantu Kepala Daerah dalam bidang informasi dan komunikasi. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok di atas, Badan Informasi dan Komunikasi menyelenggarakan fungsi: (a) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis dalam lingkup informasi dan komunikasi, (b) Menyelenggarakan pembinaan pengembangan, humas pimpinan, kelembagaan dan layanan informasi dan komunikasi, dan (c) Melakukan pengkajian dan evaluasi penyelenggaraan informasi dan komunikasi.

Namun dalam penelitian ini khusus pada penyelenggaraan pembinaan pengembangan, humas pimpinan, kelembagaan dan layanan informasi dan komunikasi.

### **2. Strategis Program Pengembangan Baintokom Sumatera Utara**

Strategis Baintokom Sumatera Utara merupakan penjabaran visi, misi yang menggambarkan program dan

rencana kegiatan Baintokom Sumatera Utara untuk masa linia tahun anggaran. Rencana Strategis Program Baintokom ini adalah dokumen resmi lembaga yang mengacu pada Rencana Strategis Pemerintah Propinsi Sumatera Utara (RENSTRA SU) yang telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan Program Pembangunan Daerah Propinsi Sumatera Utara.

Kebijakan pengembangan informasi, komunikasi dan media massa diarahkan pencapaian tujuan dan sasarannya pada (a) Penegakan hukum dan Peraturan Daerah dalam bidang informasi dan komunikasi, sebagai dasar hukum penyelenggaraan pembangunan bidang informasi dan komunikasi, (b) Peningkatan kualitas SDM Infokom sehingga mampu melayani tuntutan kebutuhan informasi Pemerintah Propinsi Sumatera Utara dan masyarakat, (c) Pengembangan dan pemantapan layanan informasi Sumatera Utara, (d) Pengembangan dan pemantapan media Infokom dan teknologi infokom yang mendukung pelayanan informasi pemerintah kepada masyarakat dan wadah penampung masukan dan masyarakat kepada pemerintah, dan (e) Peningkatan kuantitas dan kualitas program infokom yang menyentuh kepentingan Pemerintah Propinsi Sumatera Utara dan masyarakat.

Adapun program pengembangan Baintokom Sumatera Utara untuk tahun anggaran 2001 - 2005 adalah (a) Pembentukan dan penyempurnaan Peraturan Daerah yang berkaitan dengan informasi, komunikasi dan media massa, (b) Pengembangan kualitas SDM di bidang informasi dan komunikasi, (c) Pelaksanaan stiniuisi dan bantuan kerjasama pelayanan

informasi lembaga-lembaga Infokom, (d) Peningkatan eksplorasi informasi, penelitian, pengkajian dan pencarian fakta, untuk pengembangan dan pemantapan program, (e) Pembangunan dan pengembangan tata dan media pelayanan informasi Sumatera Utara dan Kabupaten/Kota, (f) Pengembangan dan peningkatan pelayanan olah kaji, dokumentasi dan Front Office Informasi, (g) Pengembangan dan peningkatan pelayanan Press Centre Informasi, (h) Pengembangan dan peningkatan pelayanan informasi antar instansi, (i) Pengembangan dan peningkatan pelayanan preview film, (j) Pengembangan dan peningkatan pelayanan multi media informasi mendukung e-Government, (k) Pengembangan dan peningkatan pelayanan informasi mobil, (l) Pengembangan dan peningkatan pelayanan informasi radio Sumatera Utara, dan (m) Pengembangan dan peningkatan pelayanan informasi media tradisional.

Temuan khusus dalam penelitian ini diarahkan pada upaya mengungkapkan hasil penelitian di lapangan yang berpedoman pada dua fokus penelitian, yakni; a) cara yang dilakukan kepala kantor Bainfokom sebagai pimpinan dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen perkantoran, dan b) bentuk kerjasama yang dilakukan Bainfokom Sumatera Utara dengan instansi dan dengan masyarakat sehingga tugas Bainfokom terlaksana dengan baik.

Kepala Badan Informasi dan Komunikasi sebagai seorang manajer selalu berusaha membina dan mengembangkan organisasi Bainfokom guna terciptanya hubungan kerja yang baik dan tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Informasi dan Komunikasi Propinsi Sumatera Utara tentang penerapan prinsip-prinsip manajemen pegawai menyebutkan bahwa: *Prinsip-prinsip manajemen kepegawaian yang saya terapkan pada kantor Bainfokom Sumatera Utara tidak jauh berbeda dengan penerapan prinsip manajemen pegawai yang berlaku pada umumnya yaitu merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, mengawasi, dan mengevaluasi. Disamping itu. Saya tetap berpedoman pada tupoksi yaitu tugas pokok dan fungsi kepala Badan yang telah ditetapkan dalam keputusan Gubernur Sumatera Utara.*

Dalam melaksanakan sistem perencanaan program, Kepala Badan bersama Kepala Bidang Program menyusun Rencana Strategis sebagai arah kebijakan umum Bainfokom untuk masa 5 (lima) tahun. Hasil wawancara dengan Drs. M. Nurman Siregar sebagai Kepala Bidang Program menjelaskan: *Rencana strategis Badan Informasi dan Komunikasi Propinsi Sumatera Utara merupakan penjabaran visi, misi yang menggambarkan tujuan, strategi, program dan rencana kegiatan Bainfokom Propinsi Sumatera Utara yang dilaksanakan selama lima tahun anggaran. Rencana strategis Bainfokom mengacu pada pelaksanaan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah nomor 108 Tahun 2000 tentang cara pertanggungjawaban Kepala Daerah. Selain itu beracuan juga pada Instruksi Presiden nomor 7 Tahun 1999 tentang AKIP yakni Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pedoman khususnya adalah Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Utara nomor 7 Tahun 2001 tentang Rencana Strategis Propinsi Sumatera Utara yang*

*disingkat RENSTRA SU tahun 2001 sampai 2005.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa strategi perencanaan manajemen tetap berpedoman pada peraturan pemerintah pusat sebagai peraturan tertinggi, kemudian undang-undang yang berhubungan dengan kewenangan pemerintah dan kewenangan propinsi sebagai daerah otonom, pada gilirannya melahirkan Perda sebagai pedoman khusus di daerah yang menjadi pedoman bagi Kepala-kepala Dinas atau Kepala Badan untuk menyusun rencana strategis masing-masing institusi yang dipinpinnya.

Menurut Kepala Bainfokorn mengatakan bahwa: *Umumnya pegawai apabila diperintahkan secara singkat untuk melaksanakan pekerjaan yang sukar, kebanyakan dan mereka lebih suka untuk angkat tangan. Namun bila pekerjaan diperintahkan dengan cara yang tepat dan mengutamakan prinsip keadilan atau pembagian kerja yang semabang, hal ini memberikan gambaran lain dan semangat kerja dapat lebih didorong.*

Menurut Kepala Bidang Informasi dan Komunikasi menjelaskan bahwa: *Keharusan bagi pegawai bidang informasi dan komunikasi mengetahui teknologi canggih bidang informatika diperoleh lewat latihan-latihan, pendidikan dan kursus-kursus baik yang diadakan atas biaya diklat, biaya pemda, biaya pemerintah pusat, maupun atas biaya lembaga internasional. Kemudian tempat pendidikan, kursus maupun latihan ada kalanya th dalam lingkup Bainfokom Sumatera Utara, ada juga yang diadakan di luar propinsi inisialnya di Bandung, dan pernah beberapa kali mengirim pegawai ke negara tetangga seperti*

*Malaysia dan Singapura untuk memperdalam bidang inbformatika komunikasi dan multi media.*

Badan juga memberi kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai atau staf untuk melanjutkan kuliah ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan teknis para pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan dan pengakuan para responden di atas menunjukkan bahwa dalam melaksanakan tugas manajemen kepegawaian, kepala Bainfokorn Sumatera Utara berusaha terbuka, siap menerima keluhan dan masukan dan kepala-kepala bagian dan staf bawahan dengan tetap melakukan komunikasi dan koordinasi yang dibangun atas dasar kedisiplinan dan rasa kekeluargaan.

Tidak hanya itu, pembinaan dan peningkatan kesejahteraan PNS di lingkungan Bainfokom Sumatera Utara juga mendapat perhatian serius dan Kepala Bainfokom. Dikatakan oleh Kepala Bainfokom bahwa: *Saya selalu memperhatikan persoalan-persoalan yang menyangkut kesejahteraan Pegawai negeri sipil di lingkungan kantor saya. Tidak hanya kesejahteraan jasmani, namun juga kesejahteraan rohani. Kesejahteraan rohani saya berikan seperti menghargai pegawai, dorongan untuk berprestasi dan mengaktualisasikan diri mereka, termasuk bagi yang beragama Islam setiap hari Kamis saya hidupkan pengajian rutin Pegawai yang dilangsungkan di mushalla kantor yang cukup luas dengan menghadirkan para ustadz dan IAIN, dan UISU dan Dewan Dakwah Islam Sumatera Utara. Saya tidak pernah mempersulit pegawai yanga*

*mengurus kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, pengurusan Tabungan Asuransi Pegawai Negeri, Asuransi Kesehatan (Askes), Peminjaman uang ke bank dan yang lain. Bahkan saya memberikan kesempatan pada pegawai saya untuk penyediaan rumah murah dengan bekerjasama dengan para developer maupun Bapeltarum.*

Peningkatan kesejahteraan pegawai tentunya akan berpengaruh terhadap motivasi dan semangat kerja pegawai, sebab mereka bekerja dengan perasaan senang dan kebutuhannya secara fisiologis dan psikologis dapat terpenuhi.

Setiap organisasi pasti melaksanakan fungsi komunikasi dan informasi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, PP Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom telah menetapkan bahwa penyusunan sistem informasi menjadi kewenangan generik artinya merupakan kewenangan yang melekat pada masing-masing bidang pemerintahan. Selanjutnya hal uu ditegaskan kembali dalam Keputusan Presiden yang mengatur kelembagaan kementerian, Departemen, dan Lembaga Pemerintahan Non Departemen (LPND) bahwa masing - masing lembaga tersebut mempunyai kewenangann penyusunan sistem informnasi sesuai bidang tugasnya.

Dalam rangka mewujudkan suatu sistem informasi nasional yang solid, maka setiap instansi baik di pusat maupun di daerah merupakan simpul-simpul informasi sebagai subsistem yang saling mendukung dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat dari dunia usaha.

Masih menurut penjelasan Kepala Baintekom Sumatera Utara mengatakan bahwa: *Di era otonomi daerah saat ini. pemerintah pusat lebth banyak berperan sebagai perumusan dan penetapan kebijakan yang difokuskan pada norma dan prosedur. Oleh karena itu agar tetap terjalin benang merah antara kebijakan di pusaat dan pelaksanaan di daerah, telah ditetapkan suatu mekanisme hubungan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah.*

Tanggung jawab dan fungsi utama dalam meningkatkan kerjasama dengan instansi lain maupun masyarakat lebih banyak berada dipundak Kabid Hubungan Kelembagaan dan Kabid Informasi & Komunikasi Kemasyarakatan. Menurut penjelasan Kabid Hubungan Kelembagaan pada kantor Baintekom Sumatera Utara mengatakan bahwa: *Dalam melaksanakan tugas menjalin hubungan dengan lembaga kehumasan saya dibantu oleh tiga orang Kepala Sub Bidang, yakni kasubbid kerjasama lembaga kehumasan, kasubbid lembaga penerbitan & pers serta kasubbid komunikasi sosial. Tujuan utama menjalin kerjasama dengan lembaga kehumasan pada instansi lain adalah terbangunnya sistem informasi nasional yang handal dan dapat memberikan kontribusi yang besar dalam upaya mewujudkan good governance.*

Masih menurut Kepala Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara mengatakan bahwa bentuk kerjasama yang dilakukan Baintekom SU dengan instansi pemerintah lainnya dan masyarakat dalam rangka menyebarluaskan informasi pembangunan antara lain:



- Layanan olah kaji yang menangani berita miring Gubernur Sumatera Utara.
- Presenter yaitu tempat jumpa pers seluruh Dinas di lingkungan kerja pemerintah Propinsi Sumatera Utara.
- Pripiurum yakni untuk persentasi kerja instansi dan instruksi lokal.
- Pronovis yakni melayani informasi-informasi pada masyarakat.
- Layanan informasi antar instansi antara lain melayani bako humas, KIM (Kelompok Informasi Masyarakat).

Media layanan informasi yang dimiliki Bainfokom Sumatera Utara antara lain:

- a. Saiber media/baru. WWW. Bainfokom SU. Co . ID).
- b. Jurnal informasi harian
- c. Infoprima yaitu berupa tabloit mingguan.
- d. Televisi Sumut karena ini yang membidangi infokom.
- e. RRJ - Radio Pemerintah Propinsi Sumatera Utara.

Menurut Kepala Bainfokom SU menjelaskan bahwa: *Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi badan yang saya pimpin, maka saya berusaha menjaga hubungan sebaik mungkin dengan instansi pemerintah lain dengan cara meningkatkan dan memperbaiki efisiensi pelayanan publik, serta memperlancar interaksi antar lembaga lembaga pemerintah, baik ke pusat maupun di daerah sebagai landasan untuk membentuk pemerintahan yang efektif, bersih, dan berorientasi pada kepentingan rakyat.*

Berdasarkan penjelasan dan Kepala Bidang Hubungan Kelembagaan menegaskan bahwa *Bentuk-*

*bentuk hubungan yang dilakukan Bainfokom SU dengan instansi lainnya lebih banyak bersifat hubungan fungsional dalam artian karena adanya kesamaan kepentingan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan daerah dalam hal ini di bidang komunikasi. Untuk itulah diperlukan adanya suatu jaringan komunikasi dan informasi di lingkungan pemerintah daerah secara terpadu.*

Selanjutnya menurut salah seorang staf bidang informasi dan komunikasi kemasyarakatan men jelaskan bahwa: *Mengelimnasi hambatan-hambatan dalam arus informasi dalam masyarakat merupakan bentak layanan yang diberikan kepada masyarakat. Disamping itu kantor Bainfokom tetap merungkatkan ketersediaan informasi dalam rangka peliyanan publik yang diperlukan untuk memperbaiki kehidupan sosial dan ekonoini masyarakat.*

Selanjutya menurut Kepala Bainfokom Sumatera Utara mengata-kan bahwa: *Kerjasama yang kami lakukan bulan-bulan terakhir ini dengan beberapa instansi pemerintah yang lam dan masyarakat frekwensinya cukup tinggi. Hal ini disebabkan semakm dekatnya pelaksanaan Peinilu 2004, bahkan satu-satunya instansi yang dipercayakan sebagai pusat informasi peinilihan umum adalah kantor Bainfokom yang bekerjasama dengan Komite Pemilihan Umum Daerah Sumatera Utara. Kerja kami yang lain inisalnya memberikan bimbingan mengenai sosialisasi sistem pemilihan umum, penerangan-penerangan di pedesaan dengan memutar layar tancap, menyebarkan brosur dan tobloit mmgguan, serta*

*mengutus beberapa staf ke daerah-daerah sebagai juru penerangan khusus.*

Kecanggihan teknologi komunikasi dan informasi pada kenyataannya belum menjangkau seluruh lapisan masyarakat, terutama bagi mereka yang berada di pedesaan dan daerah terpencil. Dalam hal ini media tradisional masih memegang peranan yang sangat penting dalam komunikasi. Menurut Kepala Sub Bidang Media Tradisional mengatakan bahwa: *Dibentuknya sub bagian media tradisional pada Baintokom Sumatera Utara karena pemerintah daerah khususnya masih memandang media tradisional sebagai alat komunikasi kemasyarakatan yang efektif. Baintokom diharapkan akan dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya media tradisional untuk bersinergi dengan media-media lain yang lebih modern dalam rangka memperlancar arus komunikasi dan informasi.*

Kepala Sub Bidang Pembinaan Pendapat Umum menjelaskan bahwa: Badan Informasi dan Komunikasi adalah jembatan emas yang berfungsi sebagai perekat antara kelompok pemerintah dan masyarakat. Badan ini secara optimal menjadi pengikat kebersamaan atau paling tidak sebagai penjaga kestabilan jarak antara pemerintah dan masyarakat agar tidak terlalu renggang.

Masih berdasarkan penjelasan Kepala Baintokom Sumatera Utara bahwa: Hubungan kantor Baintokom Sumatera Utara dengan instansi pemerintah lainnya dapat dikelompokkan kedalam tiga bentuk keterjalinan hubungan yaitu hubungan fungsional, hubungan koordinatif, dan hubungan pembinaan dan pengawasan.

Didukung oleh data-data yang didapat dan lokasi penelitian tepatnya dan ruang Kepala Bidang Program dijelaskan bahwa penjabaran bentuk hubungan yang dilakukan Baintokom dengan instansi lain maupun masyarakat adalah sebagai berikut:

a. Hubungan Fungsional.

Hubungan fungsional ini terjadi karena adanya kesamaan kepentingan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan tertentu, dalam hal ini adalah di bidang komunikasi dan informasi. Dalam hubungan ini perlu dibangun suatu jaringan komunikasi dan informasi di lingkungan pemerintah pusat dan daerah secara terpadu. Kementerian Komunikasi dan Informasi dan Lembaga Informasi Nasional dituntut untuk mampu menjadi “leading sector dalam pengembangan sistem informasi pada setiap instansi baik di pusat maupun di daerah melalui sosialisasi produk-produk kebijakannya serta pemberian fasilitas dan asistensi yang strategis bagi upaya mewujudkan good governance.

b. Hubungan Koordinatif

Dalam rangka mewujudkan suatu sistem informasi nasional yang solid, maka setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan simpul-simpul informasi sebagai subsistem yang saling mendukung dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat dan dunia usaha. Dengan demikian setiap instansi pemerintah dituntut meningkatkan hubungan kerja dalam suatu jaringan informasi yang sistematis. Untuk itu diperlukan suatu kerangka dan platform yang kompatibel bagi semua kementerian, departemen, LPND, dan lembaga pemerintah lainnya serta pemerintah daerah. Di samping itu

diperlukan pula penerapan standarisasi bagi berbagai hal yang terkait dengan penggunaan teknologi komunikasi dan informasi secara luas. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah perlunya membangun komitmen dan kesepakatan untuk memperlancar pertukaran dan penggunaan informasi antar instansi pemerintah. Untuk keperluan tersebut diperlukan hubungan koordinasi yang intensif dan efektif antar instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah.

c. Di era otonomi daerah saat ini.

Instansi pemerintah pusat lebih banyak berperan dalam menjalankan fungsi perumusan dan penetapan kebijakan yang difokuskan pada norma, standar, kriteria, dan prosedur sesuai dengan bidang kewenangan masing-masing instansi. Adapun pelaksanaan kebijakan yang bersifat operasional diserahkan kepada pemerintah daerah. Dalam kaitan tersebut, agar tetap terjalin benang merah antara kebijakan di pusat dan pelaksanaan di daerah, maka ada suatu mekanisme hubungan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah yaitu berupa pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintah daerah. Hubungan pembinaan dan pengawasan tersebut telah diatur secara jelas dalam PP Nomor 20 Tahun 2001 tentang pembinaan dan pengawasan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Demikian pula dalam penyelenggaraan pemerintahan di bidang komunikasi dan informasi, maka kementerian komunikasi dan informasi serta lembaga informasi nasional mempunyai kewenangan untuk melakukan pembinaan sesuai dengan kewenangannya masing-masing terhadap pemerintah daerah terutama

perangkat daerah yang menangani fungsi komunikasi dan informasi. Dalam PP Nomor 20 tahun 2001 ditegaskan bahwa pembinaan tersebut dalam arti pemberian pedoman, bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervisi. Adapun pengawasannya dilakukan secara represif dan fungsional dengan mekanisme sebagaimana telah diatur dalam ketentuan yang berlaku.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Badan Informasi dan Komunikasi sebagai seorang manajer berusaha membentuk suasana kekeluargaan, saling terbuka, saling percaya. Kepala Bafokom sering memberi motivasi kepada staf maupun pegawai di lingkungan badan. Dharma (1985:9) menyatakan bahwa agar suatu sistem kerja dapat berfungsi dengan lancar, ia perlu dikoordinasi. Koordinasi dapat dipandang sebagai istilah yang mewakili peranan penasejahtera. Para penyelia mengkoordinasi pekerjaan staf dengan memberikan pengarahan dan kepemimpinan. Mereka juga memberikan bimbingan, umpan balik dan motivasi.

Kepala Bafokom dalam pelaksanaan manajerialnya sering mengadakan pembagian kerja, kepada kepala-kepala bidangnya, Sekretariat Badan maupun Kepala - kepala Sub Bidang. Dalam pendelegasian tugas Kepala Bafokom mempertimbangkan, kemampuan/pengalaman bidang yang ditanganinya, waktu yang tersedia, dan kesanggupan orang yang akan diberi tugas, dengan maksud agar tujuan dapat dicapai dengan baik.

Sebelum melimpahkan pekerjaan kepada orang yang dipercayainya, Kepala Bafokom biasanya menjabarkan tugas-tugas yang akan dikerjakan (job analysis),

sehingga penerima tugas tahu betul tugas-tugasnya. Penerima tugas diwajibkan memberikan laporan mulai dan proses sampai dengan akhir kegiatan. Kepala Bainfokom Sumatera Utara dalam menghadapi pegawai yang dianggapnya loyal dan berpengalaman, banyak memberikan kebebasan dan banyak memberikan arahan, tetapi pada yang kurang dedikasi dan rendah kinerjanya, banyak memberikan arahan-arahan dan dukungan untuk pengembangannya, Hersey dan Blanchard (1987: 87) menyatakan bahwa pemimpin harus memiliki keluwesan pribadi dan memvariasikan perilakunya, untuk menghadapi bawahannya yang berbedabeda, karena mereka perlu penanganan yang berbeda-beda.

Hal ini sejalan dengan pendapat Coach dan French dalam Hersey dan Blanchard (1987: 93), bahwa pengikut sertaan bawahan atau pegawai dalam pengambilan keputusan cenderung lebih efektif.

Masalah penegakkan disiplin yang dilakukan Kepala Bainfokom Sumatera Utara tidak terlalu keras, artinya jika ditemukan pegawai yang kurang disiplin, maka dilakukan melalui pendekatan persuasif. Di samping itu Kepala Badan tidak langsung memberikan hukuman, tetapi melalui staf khususnya akan mempelajari dan berusaha memahami mengapa pegawai tersebut melakukan pekerjaan yang demikian. Sebab-sebab pegawai melakukan pelanggaran disiplin harus diperhatikan dan dipelajari.

Sikap persahabatan yang ditunjukkan Kepala Bainfokom ternyata membawa warna tersendiri terhadap sikap dan perilaku pegawai. Meskipun bersama-sama duduk di

kantin yang terdapat di lingkungan kantor Bainfokom namun tidak mengurangi rasa hormat pegawai terhadap kepemimpinannya. Diungkapkan oleh Kepala Bidang Hubungan Kelembagaan bahwa:

Kami selalu duduk dan makan bersama dengan Kepala Kantor kami, bahkan beliau tidak segan-segan mengeluarkan kecekyanya untuk mentraktir pegawai lain meskipun bawahannya. Biasanya habis makan dia ngobrol-ngobrol dengan kami. Kami memang merasa akrab tapi ada juga segan-segannya sebab dia itukan atasan kita.

Kondisi yang diciptakan oleh Kepala Bainfokom dalam membina hubungan kerja dengan staf dan bawahannya cukup efektif dalam menciptakan kegairahan kerja diantara pegawai. Sebagaimana dikatakan Welsh N. Alexander (1983: 190) bahwa seorang manajer harus mengambil sikap yang konstruktif dan yakin, dan hendaknya berusaha merukunkan pandangan orang dengan pekerjaannya dan dengan kebijakan perusahaan atau organisasi. Ia harus siap untuk mempertunjukkan hubungan pekerjaan dengan masa depan orang itu, kelompok, perusahaan, masyarakat, atau negara secara tepat. Kegairahan ini akhirnya akan menular kepada orang lain, dan walaupun Ia tidak mendapatkan pengikut, stafnya akan lebih menghormatinya jika mereka merasa bahwa ia memahami kepercayaan dan perasaan mereka dan ia bersedia untuk membicarakannya.

Telah dijelaskan pada bab terdahulu bahwa Kepala Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara sebagai seorang manajer administratif kantor berupaya menyediakan sarana dan fasilitas

kantor. Demikian juga hal-hal yang berhubungan dengan tata ruangan dan dekorasi kantor diupayakan sedemikian rupa sehingga menciptakan kenyamanan dan ketenteraman kerja bagi staf-staf kantor.

Monitoring dan evaluasi dilakukan terhadap seluruh pelaksanaan organisasi, termasuk Kepala-kepala Bidang beserta stafnya, sarana dan prasarana, serta manajemennya. Dan hasil evaluasi dapat diketahui kekurangan dan kelebihan serta hambatan di kantor Bainfokom dan hal ini berguna sebagai umpan balik atau masukan dalam menyusun rencana berikutnya, atau dengan kata lain evaluasi pada Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara merupakan proses aktivitas meneliti dan mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan secara menyeluruh organisasi kantor, dalam mencapai tujuan atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Evaluasi pelaksanaan kerja pegawai Bainfokom dilakukan dengan melihat efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang dikerjakan oleh PNS. Tingkat kesalahan kerja dan kedisiplinan kerja juga menjadi tolok ukur bagi Kepala Bainfokom. Secara umum, evaluasi pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Hasil penilaian PNS dapat dilihat pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 yaitu; (1) kesetiaan, (2) prestasi kerja, (3) tanggung jawab, (4) ketaatan, (5) kejujuran, (6) kerjasama, (7) prakarsa, dan (8) kepemimpinan.

Dari wawancara dengan seorang PNS pada Bidang Program menjelaskan: *Biasanya Kepala kantor*

*menilai dan kerajinan, prestasi dan penyelesaian tugas-tugas, tapi menurut pengamatan saya, unsure-unsur subjektif kerap juga mempengaruhi hasil penilaian. Misalnya saja, pegawai yang dekat sama Kepala biasanya penilaiannya bagus, biasa.....* Untuk kenaikan pangkat, pakai penilaian DP3

Selanjutnya persoalan yang berhubungan dengan pembinaan dan peningkatan kesejahteraan PNS di lingkungan Badan Informasi dan Komunikasi Sumatera Utara cukup diperhatikan oleh Kepala Bainfokom. Adanya Koperasi Pegawai Negeri ternyata cukup membantu pegawai dalam mengatasi kesulitan-kesulitan hidup mereka. Sebagaimana diakui oleh salah seorang pengurus KPN Kantor Bainfokom Sumatera Utara bahwa: Adanya Koperasi Pegawai Negeri dalam bentuk Simpan Pinjam ternyata sangat membantu para anggota. Hal ini saya lihat dan besarnya minat anggota memanfaatkan jasa koperasi simpan pinjam di kantor ini. Balikan setiap bulan daftar peininjam tidak sebanding dengan jumlah uang yang akan dipinjamkan. Misalnya setiap bulan uang yang akan dipinjamkan berjumlah dua puluh lima juta, tetapi daftar anggota yang mengajukan permohonan sampai 15 orang dengan total pinjaman mencapai jumlah lima puluh juta. Jadi tidak mungkin semuanya dapat dipenuhi. Oleh sebab itu saya selaku bendahara koperasi terpaksa menjelaskan kepada mereka agar bersabar dan namanya sudah dimasukkan dalam daftar tunggu untuk bulan yang akan datang. Begitulah seterusnya yang sering terjadi di koperasi kami ini.

Menurut salah seorang staff bidang Program menjelaskan: Saya

tidak hanya memperoleh pembinaan kesejahteraan bidang jasmani saja tetapi juga dalam bidang rohani dan saya aktif mengikuti pengajian di mushalla yang diadakan sekali seminggu. Banyak pengetahuan agama dan siraman rohani saya teilmu dalam kegiatan itu. Bahkan saya sering membaca buku-buku agama yang saya peroleh baik melalui perpustakaan maupun saya beli sendiri.

Hubungan antara Bainfokom dengan instansi pemerintah lainnya adalah suatu sarana yang cukup mempunyai peranan yang menentukan dalam rangka usaha mengadakan pembinaan pertumbuhan dan pengembangan bidang informasi dan komunikasi khususnya lembaga kehumasan di setiap kantor instansi pemerintah.

Bainfokom Sumatera Utara sebagai badan kehumasan dan lembaga penerangan di daerah tetap berupaya melakukan publikasi tentang berbagai kegiatan pembangunan di Sumatera Utara. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1988: 73) bahwa tugas badan kehumasan sebenarnya melakukan publikasi tentang kegiatan organisasi kerja yang patut diketahui oleh pihak luar secara luas. Kejadiannya dilakukan dengan menyebarluaskan informasi dan memberikan penerangan-penerangan untuk menciptakan pemahaman yang sebaik-baiknya di kalangan masyarakat luas mengenai tugas-tugas dan fungsi yang diemban organisasi kerja tersebut, termasuk juga mengenai kegiatan-kegiatan yang sudah, sedang dan akan dikerjakan berdasarkan volume dan beban kerjanya.

Menurut Kepala Bidang Informasi dan Komunikasi Kemasyarakatan menyatakan bahwa:

Bainfokom sebagai pusat informasi di daerah Sumatera Utara menyebarkan informasi yang berguna kepada masyarakat, kepada lembaga pemerintah lainnya. Tidak dibenarkan menyampaikan informasi yang dapat inenyesatkan masyarakat apalagi yang berbau SARA atau informasi yang dapat menimbulkan kesalahpahaman di masyarakat. Kami berpijak pada data yang benar dan akurat. Itulah sebabnya saya melarang keras bilamana ada staf saya yang memanfaatkan fasilitas dan badan Bainfokom sebagai kepentingan pribadi, organisasi politik atau yang sejenisnya. Dan bila ketahuan akan dikenakan sanksi yang berat. Prinsip kita adalah netralitas dan penjaga kestabilan jarak antara pemerintah dan masyarakat.

Sebagai badan yang bertugas aktif mempublikasikan pesan-pesan kepada masyarakat Bainifokom tetap mendorong masyarakat agar ikut berpartisipasi dalam pembangunan. Dikatakan Kepala Bainfokom Sumatera Utara bahwa: Informasi yang diberikan kepada masyarakat harus bersifat mendorong timbulnya keinginan untuk ikut berpartisipasi secara wajar dan masyarakat. Saya menekankan agar pemberitaan tidak sekedar dilihat dan kepentingan pemerintah, tetapi juga mempertimbangkan dan pihak penerima informasi. Dan dalam bidang kerja kami bidang-bidang ini sudah dibagi ke dalam beberapa sub bidang yaitu sub bidang pembinaan pendapat umum, informasi dan komunikasi, bidang media tradisional dan bidang media-media yang baru.

Semua tanggapan atau respons dan masyarakat dengan adanya publikasi dan informasi akan ditanggapi, dikaji ulang dan dianalisa.

Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (1998 : 75) bahwa respons yang timbul di kalangan masyarakat sebagai feed-back dan informasi yang disampaikan harus mendapat perhatian sepenuhnya. Respons masyarakat dapat berupa bentuk saran-saran, pendapat-pendapat, kritik-kritik, keluhan-keluhan dan pertanyaan-pertanyaan. Semua respons itu harus disaring agar dapat dipergunakan untuk memperbaiki kegiatan-kegiatan dalam rangka memenuhi harapan masyarakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. (1987). Penelitian Pendidikan Prosedur dan Strategi. Bandung Angkasa
- Atmosudirdjo, Prajudi. (1982). Hukum Administrasi Negara. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Blanchard, K and Johnson, S. (1995). Manajer Satu Menit. (terjemahan Anna W.13). Jakarta : PT. Gramedia.
- Bodgan, R and Bikien, K.S. (1982). Qualitative Research in Education : an introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Bodgan, R. and Taylor, S.J. (1993). Kualitatif : Dasar-Dasar Penelitian (terjemahan A. Khozin Afandi). Surabaya : Usaha Nasional.
- Dharma, Agus. (1985). Manajemen Prestasi Kerja. Jakarta : Rajawali
- Faisal, S. (1990). Penelihan Kualitatif : dasar-dasar dan aplikasi. Malang Yayasan Asih Asah Asuh.
- Ferland. (1954). Strategic Planning. London : Collier - Macinillan Publisher.
- Gullick. R. (1978). Tinie Management. Yogyakarta: PT. Yaker
- Lincoln dan Guba, E.G. (1985). Toward a Methodology of Naturalistic Inquiry in Educational Et'aluation. (terjkemahan : Sutan Zanti Arbi). Jakarta Djambatan.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta Buini Aksara
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1977). Management of organizational behavior: utilizing human resouces. New Jersey : Prentice - hail Inc.
- Keraf,Gorys. (1981). Eksposisi dun Deskri psi. Flores. Yayasan Kanisius
- Koontz, Harold dan O' Donnel, Cyril. (1984). Management, Edisi Kedelapan, Tokyo : Mc Graw - Hill Kogakusha, Ltd.
- Miles, H.B. and Hubermen, A.M. (1986). Qualitative data analysis. London Sage Publications Ltd
- Moenir, AS. (1982). Tatalaksana Perkantoran dan Penerapannya. Jakarta Pradnya Parainita.
- Moleong, J.L. (2000). Metodologi Penelitian Kualitatzf. Bandung : Remadja Rosda Karya.
- Monday and Premainx. (1995). A. General Management Skills Seininar. Production by Nance for Staff, Jakarta : Indonesia
- Nasution, S. (1988). Me Lode Penelitian Naturalistic K-aalitatif Bandung: Tarsito.

- Nawawi, Hadari. (1987). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta Haji Masagung.
- Nurdiri, Nanang Yusuf. (1997). *Manajemen Perkantoran*. Bandung: Arntico.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : Grasindo.
- Siagian, Sondang, P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Spradley, J.P. (1980). *Participant Observation*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Stoner, James, A.F. (1982). *Management*. Englewood Cliffs : Prentice Hall International Inc.
- Sudinian. (1988). *Kepegawaian*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI
- Sutopo. (1998). *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*. Jakarta Lembaga Administrasi Negara
- Taylor, S.J. (1987). *Kualitatif : Dasar-Dasar Penelitian (terjemahan A. Khozin Afandi)*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Terry, G.R. (1977). *Principles of Management*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Wijsh, N. Alexander. (1983). *Keterampilan Manajemen*, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Williams, H. Newman. (1985). *Administration Action. :The Techniques of Organization and Management*, Newyork : Prentice-Hall, Inc