

Jurnal **Logos Spectrum**

ISSN 1907-316X

Volume IV, No 4, Oktober - Desember 2009

- **Pengaruh Budaya Paternalistik Terhadap Pelaksanaan Penerimaan CPNS Pada Sekretariat Kota Manado**
Martha Ogotan
- **Analisis Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pemerintah Kecamatan di Kota Bitung**
Salmin Dengo
- **Analisis Kemampuan Keuangan Kota Manado Dalam Penyelenggaraan Otonomi Daerah**
Joorie M. Ruru
- **Pengaruh Analisa Pelaksanaan Kerja Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank PTPN Manado**
M. Mundung
- **Analisis Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Kebijakan Pelayanan Publik**
Joorie M. Ruru
- **Analisis Dampak Kenaikan Harga BBM Terhadap Kinerja Industri Pelayaran**
Harry Jansen Sumampouw
- **Kualitas Pelayanan Kesehatan Dalam Rangka Kepuasan Pasien Pada RSUP Prof. dr. R.D. Kandou Manado**
Juliana W. Tumiwa
- **Kinerja Keuangan dan Strategi Pembangunan Kota di Era Otonomi Daerah: Studi Kasus Kota Manado**
Andre F. Kalangi
- **Peluang dan Tantangan Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja**
Joorie M. Ruru
- **Usaha-Usaha Pengembangan Industri**
Selfie Wowor

ISSN 1907-316X

JURNAL LOGOS SPECTRUM

Volume 4, No. 4, Oktober – Desember 2009

Pelindung

Dekan FISIP Unsrat
(Drs. Johny Lumolos, M.Si)

Penanggung Jawab

Ketua Jurusan Sosiologi FISIP Unsrat
(Drs. Jouke Lasut, M.Si.)

Pemimpin Umum / Redaksi

Prof. Dr. John Hein Goni

Redaktur Pelaksana

M. Isnaeni

Dewan Redaksi

Prof. Drs. F. J. Timban
Dra. Hetty Geruh, M.Si.
Drs. Hendrik W. Pongoh
Drs. Nicolaas Kandowanko, M.Si.
Drs. Antonius Purwanto, MSi.
Drs. Selvie Tumengkol

Administrasi Keuangan

Dra. Fonny Waani

Pelaksana Produksi dan Percetakan

Syafaruddin

Diterbitkan oleh:

Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unsrat
Manado Bekerjasama dengan Penerbit Media Pustaka Manado

d.a. Ruang Laboratorium Sosiologi Jurusan Sosiologi FISIP Unsrat
Jl. Kampus Bahu, Manado, 95115
E-mail: redaksimp@gmail.com

PENGARUH BUDAYA PATERNALISTIK TERHADAP PELAKSANAAN PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT KOTA MANADO

Martha Ogotan*

ABSTRACT

This research steps out from bureaucracy practice reality, notably patterns recruitment clerk at tending Manado City ignore interest and professionalism point. It was predicted to terminological regirdecl by paternalistic culture point that follorved by rekrutmen CPNS's executor agency (civil public servant candidate) that orvn. Thus, this research intent for analized paternalistic culture influence to pattern recruitment CPNS's performing on City secretariat office Manado.

Result observationaling to point out that respondent answer distribution to all variable (paternalistic culture and recruitment CPNS's performing) adequately varies, but average lies on category be or intermediate. Paternalistic cultural practice, notably on City secretariat office Manado starts to experience changing /shift to aim modern bureaucracy organization culture with more gets orientation on "result" and "quality" human resource, particularly deep recruitment CPNS's performing process. Relationship among variable second gets negative linear pattern and so significant. Its mean that infuential paternalistic culture negative to recruitment CPNS's performing, while culture paternalisticing to have influence relationship that significant to recruitment's performing civil public servant candidate.

Key word: *Paternalistic culture, performing.*

** Staf Pengajar FISIF Unsrat Manado*

PENDAHULUAN

Sebagai suatu bangsa, Indonesia memiliki kekayaan budaya yang sangat heterogen. Pluralitas budaya dapat dikatakan hampir sama banyak dengan jumlah pulau yang terbentang dari Sabang sampai Mauroke. Pernyataan ini mencerminkan sebuah realitas kehidupan masyarakat Indonesia yang sangat heterogen juga memiliki sistem nilai budaya dan norma kehidupan masing-masing.

Sebuah keunikan sistem nilai budaya dan norma kehidupan itu sering kali menjadi acuan berpikir dan pegangan bertindak, sangat berpengaruh pada sikap hidup dan pola perilaku dalam masyarakat dimana sistem nilai dan norma budaya tersebut hidup.

Menurut Koendaraningrat (1992) konsep budaya berasal dari kata Sanskerta *budhaya* yaitu bentuk jamak dari budi atau akal. Oleh sebab itu, kebudayaan dapat diartikan sebagai hal-hal yang bersangkutan dengan akal. Kebudayaan bukan perilaku yang kelihatan, tetapi lebih berupa nilai-nilai dan kepercayaan yang digunakan oleh manusia untuk menafsirkan pengalamannya dari menimbulkan perilaku serta mencerminkan perilaku itu sendiri (Haviland, 1995).

Menurut Dwiyanto (2002: 85) kebudayaan memiliki arti yang sangat luas dari pemaknaan yang sangat beragam serta merupakan sistem simbol yang dipakai manusia untuk memaknai hidupnya. Sistem simbol itu berisi orientasi nilai, sudut pandang tentang dunia yang kemudian terekam dalam pikiran yang dapat diaktualisasikan ke dalam bahasa tutur, tulisan, lukisan, sikap, gerak, tingkah laku manusia.

Pada bagian lain, Koentjaraningrat (1984) mengatakan bahwa adat adalah wujud ideal dari kebudayaan. Secara lengkap, wujud itu dapat disebut sebagai adat, tata-kelakuan, karena adat berfungsi sebagai pengatur kelakuan. Adat dapat dibagi ke dalam empat tingkatan, masing-masing : (1) tingkat nilai budaya; (2) tingkat norma-norma; (3) tingkat hukum, dan (4) tingkat aturan hukum. Dengan demikian, nilai budaya merupakan bagian dari

adat dan adat itu sendiri merupakan bagian atau unsur dari kebudayaan.

Tingkat pertama adat atau tata-kelakuan berwujud nilai budaya adalah lapisan yang paling abstrak dan luas ruang lingkupnya. Dalam kaitan ini, Kluckhohn (Koentjaraningrat, 1984) menyusun suatu kerangka sistem nilai budaya yang berkaitan dengan lima masalah pokok dalam kehidupan manusia yaitu: 1). Masalah mengenai hakekat dari hidup manusia; 2). Masalah mengenai hakekat dari karya manusia; 3). Masalah mengenai hakekat dari kedudukan manusia dalam ruang waktu; 4). Masalah mengenai hakekat dari hubungan manusia dengan alam sekitarnya; dan 5). Masalah mengenai hakekat dari hubungan manusia dengan sesamanya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelima kerangka nilai budaya atau orientasi nilai budaya tersebut berlaku umum atau universal, namun terdapat perbedaan dalam suatu lingkungan kebudayaan dengan lingkungan kebudayaan lainnya. Dalam konteks sistem nilai dan adat kebiasaan tersebut, ada kecenderungan bahwa perilaku individu dalam organisasi juga tidak dapat dilepaskan dari pengaruh varian lokalitas budaya yang berkembang begitupun juga birokrasi tidak dapat lepas dari pengaruh lingkungan budaya dalam aktivitasnya juga secara intersif melalui pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan budaya lokal, budaya birokrasi yang berkembang di suatu daerah tertentu, misalnya tidak dapat dilepaskan dari nilai budaya lokal yang melingkupinya. Demikian halnya yang terjadi pada masyarakat Sulawesi Utara khususnya masyarakat Kota Manado, dimana nilai budaya yang dianut masyarakat terakumulasi dalam adat-istiadat kesukuan/etnis yang dipimpin Kepala Suku. Kepala suku berfungsi sebagai pemangku adat merupakan personifikasi sosok pemimpin yang dihormati, dihargai dan memiliki kekuasaan nonformal dalam lingkup komunitas masyarakatnya.

Salah satu nilai budaya yang masih berlaku umum di dalam kehidupan masyarakat Indonesia, termasuk didalam kehidupan birokrasi pemerintahan adalah budaya paternalistik, yang dalam kerangka Kluckhohn disebut sebagai nilai budaya yang berorientasi pada hakekat hubungan antar manusia (HAM).

Dwiyanto (2002: 172) menjelaskan budaya paternalistik atau paternalism adalah sebuah sistem yang menempatkan pimpinan sebagai pihak yang paling dominan. Corak budaya paternalisme adalah seperti hubungan antara seorang ayah dengan anaknya. Budaya paternalisme dalam kinerja pelayanan publik menunjuk pada hubungan antara pimpinan yang berfungsi dan berkedudukan sebagai ayah dengan masyarakat, yang berkedudukan sebagai anak. Dalam paternalisme, pola hubungan dipandang sebagai secara hirarkis. Pihak pejabat birokrasi atau pimpinan ditempatkan lebih dominan dari pada aparat bawahan karena seseorang pimpinan harus dapat memberikan perlindungan terhadap bawahannya.

Kalau paternalistik diartikan sebagai sebuah sistem yang menempatkan pimpinan sebagai pihak yang dominan, maka Tangkudung (1996 : 21) melihat tipe pemimpin paternalistik menganggap yang dipimpin itu atau bawahannya sebagai anak atau dianggap sebagai manusia yang belum dewasa. Oleh karenanya pimpinan bersikap terlalu melindungi anak buahnya. Sifat melindungi ini disebabkan oleh suatu pandangan bahwa dipimpin belum dewasa, masih membutuhkan bantuan-bantuan dan perlindungan yang kadang-kadang sudah keterlaluan. Tipe pemimpin paternalistik selalu merasa serba tahu oleh karenanya anak buah bawahan jarang diberikan kesempatan untuk berinisiatif, untuk mengembangkan daya kreasi apalagi mengambil keputusan dalam organisasi.

Nasiku dalam Setiawan, (1998: 20) menyebutkan bahwa hubungan yang paternalisme akan menghasilkan kekuasaan pada tangan ayah atau pada tangan seorang pemimpin. Lebih jauh dikemukakan, dalam kehidupan keluarga paternalisme mewujudkan diri dalam bentuk konsentrasi kekuasaan pada ayah atau orang tua.

Dalam kehidupan paternalisme mewujudkan diri dalam bentuk konsentrasi kekuasaan dan penguasaan masyarakat dalam tangan sang pemimpin. Konsentrasi kekuasaan keluarga dalam tangan ayah atau orang kewibawaan berada di tangan ayah atau orang tua. Demikian juga konsentrasi kekuasaan dan pengawasan masyarakat dalam tangan pemimpin masyarakat, menghasilkan

konsentrasi penghormatan sosial dan kewibawaan jatuh dalam tangan sang pemimpin pula. Keduanya bersama-sama membentuk pola hubungan antar manusia yang bersifat vertikal.

Secara konotatif, budaya paternalistik diartikan sebagai hubungan yang terjadi menunjukkan kurangnya kepercayaan seorang pemimpin kepada bawahannya dalam melakukan kegiatan, disamping harus sesuai dengan keinginan pemimpin, dan harus tunduk serta patuh kepadanya.

Sementara pola hubungan paternalistik yang menunjukkan pada hubungan patron-klien agak sedikit berbeda dengan pola hubungan bapakisme. Hubungan patron klien cenderung menekankan pada segi material, sedangkan hubungan bapakisme di samping memenuhi kebutuhan material, juga cenderung menekankan pada hubungan yang bersifat non material. Pada konteks bapakisme, hubungan yang terjalin meliputi aspek pemenuhan kebutuhan sosial, material, spiritual, dan emosional anak buah (pegawai bawahan) yang memperoleh perlindungan seperti ini, dengan segala loyalitasnya dan sukarela akan memenuhi perintah sang bapak. Mereka merasa berhutang budi kepada sang bapak sehingga menimbulkan sikap hormat yang begitu tinggi dan mendalam kepadanya. Bapak adalah pimpinan yang memberikan pengayoman sebaliknya, anak diharapkan dapat menjadi tulang punggung yang memberikan rasa hormat dan bahkan mungkin bersedia membela hidup serta kehormatan bapaknya (Dwiyanto, 2002; 92).

Santoso (1997: 25-26) hubungan sosial "bapakisme" disini lebih *sophisticalled*, lebih luas dari patron-client yang banyak terdapat di beberapa Negara Asia dan Amerika latin yang sangat menitik beratkan pada aspek material. Sebab di dalam sistem "bapakisme" ini pada prinsipnya "bapak" atau "patron" menanggung pemenuhan kebutuhan sosial, material, spiritual, dan pelepasan pemenuhan kebutuhan emosional untuk para "anak buah" atau klien, para anak buah yang mendapatkan perlindungan serta pemenuhan kebutuhan dengan segala loyalitas dan sukarela memenuhi segala perintah "bapak". Barangkali yang begitu menentukan dalam "bapakisme" adalah hutang budi, yang

menimbulkan sikap hormat yang begitu tinggi dari “anak buah” tidak pernah akan mau menentang “bapak” tidak benar.

Menentang - yang perlu dibedakan dengan “tidak memenuhi” - kemauan dan perintah “bapak” di hadapan umum adalah merupakan pantangan besar bagi “anak buah”. Disini, pada hakikatnya keduanya mendapatkan sesuatu yang diharapkan, sehingga sulit dikatakan siapa yang memeras siapa dan siapa memanfaatkan siapa, walaupun dipandang dari sudut politik, maka “bapak” jelas memperoleh keuntungan jauh lebih penting dari “anak buah”. Dalam sistem hubungan ini, ketaatan dan kesetiaan yang secara sukarela diberikan oleh “anak buah” kepada “bapak” merupakan sumber legitimasi kekuasaan bagi “bapak” di dalam masyarakat.

Melihat model yang ditimbulkan oleh budaya paternalistis di atas, maka oleh Dwiyanto (2002: ix) mengambil sebuah kesimpulan bahwa rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan dari pada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa. Disamping itu juga rendahnya kinerja birokrasi publik disebabkan oleh sistem pembagian yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hirarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan. Hal ini dapat berakibat pada pengambilan keputusan termasuk dalam melakukan promosi penempatan pejabat birokrasi dan rekrutmen pegawai baru.

Dalam hubungan ini Siagian (1997) mengatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Selanjutnya Flippo (1989) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari calon karyawan dan merangsang mereka untuk melamar pekerjaan dalam organisasi bersangkutan. Sehingga dalam Bruno dan Balls (1989) mengartikan rekrutmen adalah suatu proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam suatu pekerjaan (organisasi) sekarang dan untuk yang akan datang. Oleh karena

itulah rekrutmen sebagai salah satu kegiatan dari pada organisasi kantor untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tidak dapat dilepaskan dengan kegiatannya yang lain. Sehingga rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang *kualifaid* untuk jabatan pekerjaan selama di lingkungan suatu organisasi kantor. (Nawawi, 1997).

Budaya paternalistik dalam birokrasi yang merupakan transformasi nilai-nilai warisan budaya aristokrasi, yang mencerminkan orientasi vertikal (ke atas) yang lebih mendominasi referensi birokrasi, dimana loyalitas ritual sering bersifat pribadi, kesadaran *prestise* dan status yang masih kuat, budaya panutan yang sering membayangi partisipasi, kecenderungan sentralisasi yang amat kuat. Dari model birokrasi pelayanan publik yang bersifat monopoli dan tidak memberikan alternatif pelayanan kepada publik, menyebabkan kualitas kinerja pelayanan menjadi tidak akuntabel. Implikasinya dari kondisi tersebut menjadikan posisi tersebut terasa sangat kuat dan dominan dalam mempergunakan kewenangan dan kuasa kepada publik (Dwiyanto, 2002: 187).

Data pra-survai menunjukkan bahwa Kota Manado dihuni oleh multi-etnis, baik berasal dari penduduk lokal Sulawesi Utara, seperti Minahasa, Sangihe dan Talaud, Bolaang Mongondow, maupun Gorontalo yang secara administratif telah dimekarkan menjadi provinsi tersendiri.

Fakta menunjukkan bahwa nilai budaya manapun di dunia, termasuk masyarakat Sulawesi Utara, khususnya Kota Manado menjunjung tinggi nilai / status masyarakat yang memiliki status sosial-budaya tertentu, seperti pendidikan formal yang memadai, pekerjaan yang layak dan memiliki kemampuan ekonomi yang mapan. Kaitannya dengan nilai budaya tentang kecenderungan menghargai status sosial-budaya seperti berjenis pekerjaan sebagai pegawai negeri sipil (PNS) atau aparatur pemerintah bagi masyarakat Kota Manado masih dominan. Artinya bahwa masyarakat menganggap tinggi status mereka yang berkerja sebagai PNS dan memiliki kualifikasi pendidikan yang memadai.

Salah satu cara untuk memunuhi nilai-nilai tersebut adalah dengan cenderungnya masyarakat Kota Manado berusaha masuk ke dalam birokrasi atau menjadi pegawai negeri sipil. Lingkungan birokrasi yang dianggap sebagai tempat seperangkat simbol-simbol budaya politik, seperti kekuasaan, kontrol, penguasa sumber daya sampai pada prestasi keluarga maupun pribadi yang mudah diekspresikan. Dari model lingkungan birokrasi seperti ini maka dapat dipahami proses sosial budaya yang akan menimbulkan adanya kelompok-kelompok yang mempunyai status sosial yang tinggi berusaha untuk mengambil simbol-simbol kebudayaan sehingga prinsip-prinsip seperti sistem rekrutmen pada jajaran birokrasi, pendelegasian wewenang cenderung pada praktek-praktek patrimonial yang masih menonjol sehingga pengembangan profesionalisme dan pengembangan sumber daya aparat dikesampingkan. Dengan demikian birokrasi yang ada di Kota Manado masih terkesan kental dengan birokrasi primordial dan juga merupakan warisan birokrasi berbudaya paternalistik sebagai akibat dari pengaruh nilai budaya etnisme kesukuan (sukuisme). Kondisi ini merupakan hambatan sekaligus peluang terbukanya cela bagi praktek nepotisme dalam proses pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil. Dengan kata lain bahwa budaya paternalisme pada sisi negatifnya sering membuka peluang bagi para birokrat/aparatur birokrasi untuk melakukan KKN dalam pelaksanaan pengadaan/rekrutmen CPNS.

Mengingat permasalahan ini cukup aktual dan belum diketahui secara saksama kebenaran dugaan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah dengan mengambil lokasi pada kantor Sekretariat Daerah Kota Manado.

Mengacu pada uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : *“Sejauhmana budaya paternalistik berpengaruh terhadap pola pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS) pada Kantor Sekretariat Kota Manado?”*

METODE PENELITIAN

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas (*independent variable*), yaitu Budaya paternalistik yang diberi simbol X dan sisanya adalah variabel terikat atau *dependent variable* yang diberi simbol Y. Adapun definisi operasional dari kedua variabel tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Budaya Paternalistik

Yang dimaksud dengan budaya paternalistik dalam penelitian ini adalah sebagai suatu perangkat kepercayaan, nilai-nilai, sikap kehidupan dan kebiasaan-kebiasaan serta perilaku yang berkaitan dengan kehidupan yang didasarkan atas dasar hubungan familiar, hubungan pribadi dan hubungan “bapak - anak buah” (*patron client*). Secara operasional, budaya paternalistik didefinisikan sebagai sebuah sistem yang menempatkan penguasa/pimpinan sebagai pihak yang paling dominan dalam birokrasi.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka secara operasional budaya paternalistik dapat diukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Adanya pola hubungan yang hirarkis dalam birokrasi
- b. Adanya sentralisasi kekuasaan birokrasi
- c. Bawahan dituntut loyalitas dan penghormatan kepada atasan.
- d. Lemahnya tingkat kepercayaan pimpinan terhadap bawahan/masyarakat.
- e. Kurang adanya inisiatif dari bawahan / masyarakat
- f. Tingkat kontrol yang lemah dari bawahan/masyarakat terhadap penguasa atau pimpinan.

2. Pelaksanaan rekrutmen

Rekrutmen atau pengadaan pegawai negeri sipil didefinisikan sebagai suatu proses mencari, menemukan dan menarik pada pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam organisasi/instansi pemerintah/kantor, yang dalam hal ini adalah kantor Sekretariat Kota Manado. Variabel ini diukur dari beberapa indikator, antara lain :

- a. Perencanaan rekrutmen PNS.
- b. Pengumuman
- c. Ketepatan waktu pengumuman
- d. Pelamaran termasuk seleksi dokumen
- e. Pelaksanaan ujian penyaringan (test kompetensi dan psikotest)
- f. Penentuan kriteria kelulusan
- g. Pemeriksaan/evaluasi ujian
- h. Penentuan hasil ujian / kelulusan

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karakteristik yang berhubungan dengan budaya paternalistik dan pelaksanaan rekrutmen CPNS pada kantor Sekretariat Kota Manado. Adapun anggota populasi atau unit analisis adalah semua pegawai negeri sipil yang bekerja pada kantor tersebut yang sesuai data terakhir dari Pemerintah Kota Manado berjumlah 60 orang pegawai.

Mengingat besar populasi di bawah 100 orang, maka sampel responden ditetapkan secara *purposive* sejumlah populasi atau dengan kata lain bahwa penelitian ini adalah penelitian populatif dengan besar sampel responden sebanyak 60 orang pegawai.

Instrumen atau alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner atau daftar pertanyaan guna menjangkau data primer, sementara data sekunder didapat melalui teknik dokumentasi. Kedua jenis data tersebut diperoleh juga melalui teknik pedoman wawancara (*interview guide*). Semua data diperoleh melalui teknik survai dan observasi langsung.

Berdasarkan karakteristik permasalahan yang diteliti, maka teknik atau cara analisis data yang relevan digunakan terdiri dari :

1. Analisis persentase yang diolah dalam tabel frekuensi :
Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi sekaligus mendeskripsikan variabel-variabel penelitian.
2. Analisis Regresi linier sederhana.
Teknik analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) sekaligus mengetahui pola hubungan fungsional antara kedua variabel.

Untuk maksud tersebut, maka rumus yang digunakan adalah persamaan $v = a + bX$ (Sudjana, 1983).

Untuk menaksir besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tak bebas, digunakan harga koefisien determinasi (r^2) dari hasil analisis korelasi sederhana (korelasi *product moment*).

Untuk mengetahui derajat determinasi (daya penentu) atau besarnya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel tak bebas, diperoleh dengan cara mengkuadratkan harga nilai koefisien korelasi, yaitu (r^2). Untuk uji signifikansi hubungan antara variabel, maka nilai r_{hitung} langsung dikonsultasikan dengan nilai r_{tabel} pada taraf uji 1 % dengan derajat kebebasan (dk) = n.

Taraf Signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis diterapkan 1% atau $\alpha = 0,01$ atau pada tingkat kepercayaan 99 % yang dapat diartikan bahwa hipotesis dinyatakan teruji/diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas (*independent variable*), yaitu Budaya paternalistik yang diberi simbol X dan lainnya adalah variabel terikat atau *dependent variable*, yaitu pelaksanaan rekrutmen CPNS yang diberi simbol Y. Kedua variabel ini dirumuskan kedalam definisi operasional untuk kemudian dijabarkan ke dalam kuesioner dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan dan disebarakan kepada semua responden.

Untuk keperluan analisis persentase, maka jawaban setiap item instrument dari masing-masing pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif diberi skor :

- * Sangat Setuju / Selalu = 5
- * Setuju / Sering = 4
- * Ragu-ragu/Kadang-kadang = 3
- * Tidak Setuju / Jarang = 2
- * Sangat Tidak Setuju/Tidak pernah = 1

Sedangkan untuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat negatif, diberi nilai :

- * Sangat Setuju / Selalu = 1
- * Setuju / Sering = 2
- * Ragu-ragu / Kadang-kadang = 3
- * Tidak Setuju/ Jarang = 4
- * Sangat Tidak Setuju / Tidak pernah= 5

Guna mendapatkan penilaian berdasarkan kategori yang telah ditetapkan, maka selanjutnya jawaban responden disusun ke dalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan hasilnya diprosentasekan dalam suatu tabel distribusi frekuensi yang didasarkan pada tabulasi data skor jawaban responden selanjutnya data hasil tabulasi tersebut digunakan unhrk mendeskripsikan serta menginterpretasikan tanggapan dan tingkat persetujuan/ penolakan responden terhadap masing-masing konsep/variabel, komponen arau indikator-indikator dan dibahas secara kualitatif.

1. Budaya paternalistik

Dengan menggunakan indikator-indikator variabel budaya paternalistik, selanjutnya, dijabarkan ke dalam daftar pertanyaan/kuesioner sebanyak 10 butir pertanyaan di mana masing-masing pertanyaan disediakan 5 alternatif pilihan jawaban (opsi) untuk dipilih responden. Mengingat bentuk pertanyaan/ pernyataan untuk variabel budaya paternalistik bersifat negatif, maka diberi nilai skor 1 untuk opsi a, skor 2 untuk opsi b, skor 3 untuk opsi c, skor 4 untuk opsi d dan skor 5 untuk opsi e. Atas dasar nilai skor tenebut kemudian dilahirkan tabulasi data yang disusun dalam tabel *raw score*.

Berdasarkan aturan di atas, dan setelah diolah variabel budaya paternalistik (X) diperoleh :

- a. Rentang skor teoretik antara 10 - 50, dan rentang skor empirik antara 26 - 50;
- b. Skor rata-rata atau mean (M) = 39,8;
- c. Simpangan baku atau standard deviasi (SD) = 7,18;
- d. Median atau nilai tengah (Me) : 38,5;
- e. Modus atau mode (Mo)= 50.

Berdasarkan hasil perhitungan, dan dengan menggunakan data hasil penelitian, variabel budaya paternalistik (X) dapat dikategorisasikan, sebagai berikut:

Pengaruh Budaya Paternalistik Terhadap Pelaksanaan Penerimaan
Calon Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Kota Manado

- Kategori rendah = 26 – 33
 - Kategori sedang = 34 – 41
 - Kategori tinggi = 42 – 50
- (dianalisis) data

Mengacu pada hasil penelitian terhadap 60 responden, diperoleh gambaran mengenai distribusi frekuensi jawaban responden tentang distribusi frekuensi skor variabel budaya paternalistik sesuai jawaban responden pegawai pada kantor Sekretariat Kota Manado, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Paternalistik

Kategori	Kelas Interval	Frekuensi Absolute (f)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
Rendah	26 - 33	10	17	17
Sedang	34 - 41	26	43	60
Tinggi	42 - 50	24	40	100
Jumlah		60	100	

Distribusi jawaban responden sebagaimana digambarkan melalui Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa dari 60 responden pegawai pada kantor Sekretariat Kota Manado yang sempat diwawancarai tentang penerapan budaya paternalistik dalam praktek birokrasi, khususnya dalam proses pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS), ternyata sekitar 10 orang atau $\pm 17\%$ menyatakan bahwa praktek budaya paternalistik dalam proses pelaksanaan rekrutmen CPNS berada pada kategori rendah, 26 responden atau 43 % berada pada kategori sedang/menengah, dan lainnya sebanyak 24 responden atau sekitar 40% berada pada kategori tinggi.

Hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa bagi mereka yang menyatakan “rendah” praktek budaya paternalistik memberi makna bahwa budaya paternalistik masih kental dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam proses pelaksanaan rekrutmen CPNS, sementara bagi mereka yang menyatakan tinggi budaya paternalistik, berarti bahwa praktek budaya paternalistik telah menunjukkan adanya perubahan yang

- * Sangat Setuju / Selalu = 1
- * Setuju / Sering = 2
- * Ragu-ragu / Kadang-kadang = 3
- * Tidak Setuju/ Jarang = 4
- * Sangat Tidak Setuju / Tidak pernah = 5

Guna mendapatkan penilaian berdasarkan kategori yang telah ditetapkan, maka selanjutnya jawaban responden disusun ke dalam suatu tabulasi data yang kemudian diolah dan hasilnya diprosentasekan dalam suatu tabel distribusi frekuensi yang didasarkan pada tabulasi data skor jawaban responden selanjutnya data hasil tabulasi tersebut digunakan untuk mendeskripsikan serta menginterpretasikan tanggapan dan tingkat persetujuan/ penolakan responden terhadap masing-masing konsep/variabel, komponen atau indikator-indikator dan dibahas secara kualitatif.

1. Budaya paternalistik

Dengan menggunakan indikator-indikator variabel budaya paternalistik, selanjutnya, dijabarkan ke dalam daftar pertanyaan/kuesioner sebanyak 10 butir pertanyaan di mana masing-masing pertanyaan disediakan 5 alternatif pilihan jawaban (opsi) untuk dipilih responden. Mengingat bentuk pertanyaan/ pernyataan untuk variabel budaya paternalistik bersifat negatif, maka diberi nilai skor 1 untuk opsi a, skor 2 untuk opsi b, skor 3 untuk opsi c, skor 4 untuk opsi d dan skor 5 untuk opsi e. Atas dasar nilai skor tersebut kemudian dilahirkan tabulasi data yang disusun dalam tabel *raw score*.

Berdasarkan aturan di atas, dan setelah diolah variabel budaya paternalistik (X) diperoleh :

- a. Rentang skor teoretik antara 10 - 50, dan rentang skor empirik antara 26 - 50;
- b. Skor rata-rata atau mean (M) = 39,8;
- c. Simpangan baku atau standard deviasi (SD) = 7,18;
- d. Median atau nilai tengah (Me) : 38,5;
- e. Modus atau mode (Mo) = 50.

Berdasarkan hasil perhitungan, dan dengan menggunakan data hasil penelitian, variabel budaya paternalistik (X) dapat dikategorisasikan, sebagai berikut:

Pengaruh Budaya Paternalistik Terhadap Pelaksanaan Penerimaan
Calon Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Kota Manado

- Kategori rendah = 26 – 33
 - Kategori sedang = 34 – 41
 - Kategori tinggi = 42 – 50
- (dianalisis) data

Mengacu pada hasil penelitian terhadap 60 responden, diperoleh gambaran mengenai distribusi frekuensi jawaban responden tentang distribusi frekuensi skor variabel budaya paternalistik sesuai jawaban responden pegawai pada kantor Sekretariat Kota Manado, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Paternalistik

Kategori	Kelas Interval	Frekuensi Absolute (f)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
Rendah	26 - 33	10	17	17
Sedang	34 - 41	26	43	60
Tinggi	42 - 50	24	40	100
Jumlah		60	100	

Distribusi jawaban responden sebagaimana digambarkan melalui Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa dari 60 responden pegawai pada kantor Sekretariat Kota Manado yang sempat diwawancarai tentang penerapan budaya paternalistik dalam praktek birokrasi, khususnya dalam proses pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS), ternyata sekitar 10 orang atau $\pm 17\%$ menyatakan bahwa praktek budaya paternalistik dalam proses pelaksanaan rekrutmen CPNS berada pada kategori rendah, 26 responden atau 43 % berada pada kategori sedang/menengah, dan lainnya sebanyak 24 responden atau sekitar 40% berada pada kategori tinggi.

Hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa bagi mereka yang menyatakan “rendah” praktek budaya paternalistik memberi makna bahwa budaya paternalistik masih kental dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam proses pelaksanaan rekrutmen CPNS, sementara bagi mereka yang menyatakan tinggi budaya paternalistik, berarti bahwa praktek budaya paternalistik telah menunjukkan adanya perubahan yang

signifikan. Dengan kata lain, bahwa secara empiris praktek budaya paternalistik dalam proses pelaksanaan rekrutmen CPNS pada kantor Sekretariat Kota Manado mulai bergeser ke arah budaya organisasi modern yang lebih berorientasi pada hasil dan kualitas.

Adanya perubahan orientasi budaya dari budaya paternalistik ke budaya organisasi modern yang lebih berorientasi pada hasil dan kualitas SDM dalam proses pelaksanaan rekrutmen CPNS, tidak terlepas dari sikap keterbukaan masyarakat kota Manado dalam menerima inovasi memberi dampak pada upaya reformasi birokrasi pemerintahan sehingga menempatkan permasalahan rekrutmen CPNS pada proporsi yang sebenarnya dengan mempertimbangkan kepentingan yang lebih luas dan berorientasi ke masa depan bagi kemandirian masyarakat dan pemerintah daerah dalam era otonomi sekarang ini, ketimbang kepentingan yang sempit dan sesaat.

2. Pelaksanaan Rekrutmen CPNS

Mengacu pada indikator-indikator variabel rekrutmen, selanjutnya dijabarkan ke dalam daftar pertanyaan/kuesioner sebanyak 10 butir pertanyaan, di mana masing-masing pertanyaan disediakan 5 alternatif pilihan jawaban (opsi) untuk dipilih responden. Mengingat bentuk pertanyaan/ Pernyataan untuk variabel pelaksanaan rekrutmen CPNS bersifat positif, maka diberi nilai skor 5 untuk opsi a; skor 4 untuk opsi b; skor 3 untuk opsi c; skor 2 untuk opsi d dan skor 1 untuk opsi e. Atas dasar nilai skor tersebut kemudian dilakukan tabulasi data yang disusun dalam tabel *raw score*.

Berdasarkan aturan di atas, dan setelah diolah (dianalisis) data variabel pelaksanaan rekrutmen CPNS (Y) diperoleh :

- 1) Rentang skor teoretik antara 10 - 50, dan rentang skor empirik antara 21 - 50;
- 2) Skor rata-rata atau mean (M) = 38,9;
- 3) Simpangan baku atau standard deviasi (SD) = 7,88;
- 4) Median atau nilai tengah (Me) = 38;
- 5) Modus atau mode (Mo) = 50.

Berdasarkan hasil perhitungan dan dengan menggunakan data hasil penelitian, variabel pelaksanaan rekrutmen CPNS (Y) dapat dikategorisasikan, sebagai berikut :

- Kategori rendah = 21 – 30
- Kategori sedang = 31 – 40
- Kategori tinggi = 41 – 50

Mengacu pada hasil penelitian terhadap 60 responden, diperoleh gambaran mengenai distribusi frekuensi jawaban responden tentang distribusi skor variabel pelaksanaan rekrutmen CPNS sesuai jawaban responden pegawai pada kantor Sekretariat Kota Manado, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Paternalistik

Kategori	Kelas Interval	Frekuensi Absolute (f)	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
Rendah	21 - 30	9	15	15
Sedang	31 - 40	26	43	58
Tinggi	41 - 50	25	42	100
Jumlah		60	100	

Distribusi jawaban responden sebagaimana digambarkan melalui Tabel 2 dapat diketahui bahwa dari 60 responden pegawai pada kantor Sekretariat Kota Manado yang diwawancarai tentang proses pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS), ternyata ada sekitar 9 responden atau $\pm 15\%$ menyatakan bahwa proses pelaksanaan rekrutmen CPNS berada pada kategori rendah, 26 responden atau 43 % berada pada kategori sedang/menengah dan selebihnya sebanyak 25 responden atau sekitar 42% berada pada kategori tinggi.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa bagi responden yang menyatakan “rendah” pelaksanaan rekrutmen CPNS, berarti proses pelaksanaannya belum, bahkan masih jauh dari kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan masih kental dengan praktek budaya paternalistik, sementara bagi mereka yang menilai “tinggi” pelaksanaan rekrutmen CPNS, berarti bahwa dalam proses pelaksanaannya telah memenuhi kriteria keberhasilan yang ditetapkan sehingga dapat dikatakan

telah terhindar dari praktek budaya paternalistik. Dengan kata lain, bahwa proses pelaksanaan rekrutmen CPNS pada kantor Sekretariat Kota Manado, menurut sebagian responden telah memenuhi indikator keberhasilan yang ditetapkan, namun dalam penelitian ini, kecenderungan pendapat sebagian responden lebih pada terkategori “sedang” atau menengah.

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berbunyi “Budaya paternalistik berpengaruh signifikan terhadap pola pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil pada kantor Sekretariat Kota Manado”.

Perhitungan analisis regresi sederhana pada variabel pelaksanaan rekrutmen atas budaya paternalistik menghasilkan koefisien arah regresi b sebesar -0,385 (bertanda negatif) dan konstanta a sebesar 54,2. Dengan demikian bentuk pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi $y = 54,2 - 0,385 X$.

Sebelum digunakan untuk melakukan prediksi, persamaan regresi tersebut harus memenuhi syarat kelinieran dan keberartiannya. Untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinieran persamaan regresi dilakukan uji keragaman (uji-F), di mana hasilnya dapat disajikan pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3.. Analisis Varians Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi $\hat{Y} = 54,2 - 0,385 X$

Source	df	Sum of Squares	Mean Square	F	P
Regression	1	450.51	450,51	8,11*	0,006
Residual	58	3220.89	55,53		
Lack of Fit	20	1057,61	52,88	0,93**)	0,558
Pure Error	38	2163,28	56,93		
Total	59	3671,40			

Keterangan :

*) = Sangat signifikan ($F_{hitung} > F_{tabel}$) pada $\alpha : 0,01$ ($8,11 > 7,08$)

***) = Berpola Linier ($F_{hitung} < F_{tabel}$) pada $\alpha : 0,01$ ($0,93 < 2,40$)

DF = Derajat Kebebasan

SS = Jumlah kwadrat

MS = Rata-rata jumlah kwadrat

Mengacu pada hasil uji linieritas dan keberartian regresi seperti terlihat pada Tabel 3 tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $y = 54,2 - 0,385X$, berpola linier negatif dan signifikan pada taraf uji 1 %. Persamaan regresi ini mengandung makna bahwa ketika budaya paternalistik mengalami peningkatan sebesar 1 satuan per unit, maka pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (Y) akan mengalami penurunan sebesar 0,385 satuan per unit pada konstanta 54,2. Harga konstanta $a = 54,2$ menjelaskan hal tersebut, dimana pelaksanaan rekrutmen berada pada posisi 54,2 tanpa adanya praktek budaya paternalistik ($X = 0$, maka $Y = 54,2$). Dengan demikian, pola hubungan (pengaruh) variabel budaya paternalistik terhadap pelaksanaan rekrutmen CPNS pada Kantor Sekretariat Kota Manado ditunjukkan melalui model persamaan $Y = 54,2 - 0,385X$.

Sementara itu, hasil analisis korelasi product moment menunjukkan bahwa kuatnya keterkaitan pengaruh budaya paternalistik terhadap pelaksanaan rekrutmen CPNS ditunjukkan oleh harga koefisien korelasi sebesar $r = 0,350$ dan koefisien determinasi sebesar $r^2 = 0,123$ atau 12,3%.

Selanjutnya uji keberartian koefisien korelasi dilakukan dengan mengkonsultasikan harga koefisien korelasi ($r_{hitung} = 0,350$) dengan harga kritik r (r_{tabel}) pada taraf nyata $\alpha = 0,01$ dengan derajat kebebasan (n) = 60, didapat sebesar 0,330. Hasil ini mengindikasikan bahwa harga $r_{hitung} = 0,350$. Lebih besar dari harga $r_{tabel} = 0,330$ pada taraf signifikansi 1 %.

Mengacu pada hasil uji signifikansi sebagaimana dikemukakan di atas di mana koefisien korelasi sebesar 0,350 antara variabel budaya paternalistik (X) dengan variabel rekrutmen CPNS (Y) ternyata signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan "bahwa budaya paternalistik berpengaruh signifikan terhadap pola pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil pada kantor Sekretariat Kota Manado", dapat diterima keberlakuannya secara empirik pada tingkat kepercayaan 99%. Mengingat bahwa koefisien arah regresi bertanda negatif, maka hasil pengujian ini bermakna bahwa

semakin tinggi praktek budaya paternalistik maka akan semakin menurun tingkat keberhasilan pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil, demikian sebaliknya bahwa apabila praktek budaya paternalistik mengalami penurunan, maka keberhasilan pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (CPNS) akan semakin meningkat, khususnya pada kantor Sekretariat Kota Manado.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel budaya paternalistik (X) terhadap pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil (Y), maka diterapkan analisis determinasi dengan cara mengkwadratkan harga koefisien korelasi (r^2). Hasil analisis determinasi menunjukkan bahwa pengaruh budaya paternalistik terhadap pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil didapat sebesar $r^2 = 0,123$ atau 12,3%. Hal ini bermakna bahwa 12,3% variasi yang terjadi pada pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil dapat dijelaskan oleh praktek budaya paternalistik melalui persamaan regresi $y = 54,2 - 0,385 X$, atau dengan kata lain bahwa meningkat atau menurunnya pelaksanaan rekrutmen CPNS rata-rata sebesar $\pm 38,9$ atau 77,8%, turut dipengaruhi atau ditentukan oleh faktor budaya paternalistik sebesar 12,3%, sementara sisanya sebesar $\pm 77,8\%$, turut dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Signifikannya pengaruh faktor budaya paternalistik dalam proses pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil pada kantor Sekretariat Kota Manado, secara teoritis dapat dibenarkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Dwiyanto (2002) dengan mengambil sebuah kesimpulan bahwa rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan dari pada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa. Disamping itu juga rendahnya kinerja birokrasi publik disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hirarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil-hasil analisis data, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Setelah dilakukan identifikasi variabel-variabel penelitian, maka diketahui bahwa distribusi jawaban responden terhadap semua variabel, baik variabel bebas (budaya paternalistik) maupun variabel terikat/tak bebas (pelaksanaan rekrutmen CPNS) cukup bervariasi, namun rata-rata berada pada kategori sedang atau menengah.
2. Realitas hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa praktek budaya paternalistik, khususnya pada kantor Sekretariat Kota Manado mulai mengalami perubahan/pergeseran kearah budaya organisasi birokrasi modern dengan lebih berorientasi pada "hasil" dan "kualitas" SDM, terutama dalam proses pelaksanaan rekrutmen CPNS.
3. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel berpola linier negatif dan sangat signifikan. Artinya bahwa budaya paternalistik berpengaruh negatif terhadap pelaksanaan rekrutmen CPNS, sementara hasil analisis korelasi product moment menunjukkan bahwa budaya paternalistik mempunyai hubungan-pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan rekrutmen calon pegawai negeri sipil sebesar $\pm 12,3\%$ sedangkan sisanya sebesar $87,7\%$ ditentukan oleh faktor lain.
4. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya secara empiris sekaligus menustifikasi teori yang mendasarinya.

Mengacu pada hasil temuan dalam penelitian ini, maka dapat disarankan beberapa hal, antara lain :

1. Untuk mengurangi atau meminimalisir praktek budaya paternalistik dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, khususnya rekrutmen PNS, maka perlu dioptimalkan peranan pengawasan masyarakat, terutama LSM dan pers.
2. Untuk membangun birokrasi yang profesional dan mandiri, maka diperlukan upaya peningkatan kualitas sumber daya

aparatur, baik melalui pendidikan dan latihan maupun program studi lanjut bagi pegawai/aparat yang berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan dengan mengalokasikan dana bantuan pendidikan yang lebih besar melalui APBD Kota Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Bruno dan Balls. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pascasarjana Unsrat, Manado.
- Santoso, Budi Priyo. 1997. *Birokrasi Pemerintahan Orde Baru, Perspektif Kultural dan Struktural*. PT. Raja Graфика, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM, Yogyakarta.
- Flippo, Edwin. 1989. *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno. 1986. *Metodologi Research*, Yogyakarta, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM.
- Haviland, W. 1985. *Cultural Anthropology*, LBS College Publishing, London.
- Koentjaraningrat. 1984. *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Nawawi, H.H. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Setiawan, Ahmad. 1998. *Prilaku Birokrasi Dalam Pengaruh Paham Kekuasaan Jawa*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Setiono, Budi. 2002. *Jaring Birokrasi : Tinjauan Dari Aspek politik dan Administrasi*, PT. Gugus Press, Bekasi.
- Siagian S.P. 1997. *Managemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta.
- Tangkudung, R.S. 1996. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Unsrat Press, Manado.