

# PENGARUH PENERAPAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK DAN TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP KINERJA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) GUNA Mendukung Implementasi Otonomi Daerah

Edy Suprianto

Universitas Sultan Agung Semarang  
edysuprianto@yahoo.com

## ABSTRACT

*The purposes of reserach are to creat the effectiveness and efficiency of pubic services. So It need increase of good government governance innovation with support from strategic human resources management empowerment and good information technology. The research population is all of government official in Demak City. The samples are choosed by used random sampling. To test data is used Metode Path analysis (SEM) as quantitaive analyse and qualitative analyse. We got 60 respondents from 10 government official in Demak city. Based on the data analyse, we can note that all of variable in this research (meaning, competence, self determination, locus of control, impact dan good governance) effect positive signifikanly on Government official performance. While variable of teknologi informasi is not effect significantly on Government official performance.*

**Keywords:** *Good Governance, information Technology, Public service and Government official performance*

## PENDAHULUAN

Berdasarkan UU No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, pemerintah daerah harus mampu mengelola kekayaan daerah masing-masing secara transparan dan akuntable untuk memberikan pelayanan publik kepada seluruh rakyatnya. Oleh karena itu dalam hal ini pelayanan publik memegang peranan penting guna mewujudkan salah satu tujuan Negara yaitu mensejahterakan dan membahagiakan masyarakatnya. Untuk tercapainya tujuan tersebut maka perlu adanya perubahan yang positif di setiap satuan kerja perangkat daerah yang ada di pemerintahan terkait dalam mengelola system pemerintahannya.

Perjalanan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan dalam pelayanan publik telah

mengalami beberapa perkembangan yang cukup signifikan, dimulai dengan sistem *New Management Publik* (NPM) hingga pada sistem *good governance*. Pergeseran paradigma tersebut telah membawa implikasi bagi pelayanan publik dan kesejahteraan public. Dalam perjalanannya tersebut tentu saja tidak berjalan secara sempurna. Terdapat beberapa kendala yang mengganggu proses perubahan positif tersebut baik faktor internal (sumberdaya baik manusia hingga potensi ekonomi) maupun faktor eksternal (ekonomi politik, social, budaya).

Penelitian ini lebih ditujukan pada faktor internal dari pada faktor eksternal, karena faktor internal yang cenderung lebih mudah untuk dikendalikan. Kaitannya dengan

permasalahan internal, SKPD di pemerintahan daerah banyak mengalami kesulitan baik dalam hal kualitas sumber daya itu sendiri, teknologi informasi yang digunakan serta sistem tata kelola pemerintahan yang kurang efektif. Seringkali terjadi beberapa perilaku yang menyimpang dari prosedur seperti penggelapan dana, prosedur pekerjaan yang tidak terstruktur, kurangnya sistem kompetitif di pemerintahan daerah, serta kurangnya produktifitas pegawai negeri sipil dalam memberikan kontribusi bagi pemerintah.

Ada lima tujuan penelitian ini adalah pertama, Menganalisis seberapa besar pengaruh Manajemen sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kinerja SKPD di Kabupaten Demak. Kedua, Mengevaluasi seberapa besar pengaruh Sistem Tata kelola pemerintahan kabupaten Demak yang baik terhadap Kinerja SKPD di Kabupaten Demak. Ketiga, Menganalisis seberapa besar pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi yang tepat guna terhadap Kinerja SKPD di Kabupaten Demak. Keempat, Menganalisis model sistem tata kelola yang seperti apa yang cocok bagi SKPD di Kabupaten Demak. Kelima, Menilai mengenai Teknologi Informasi apa yang tepat guna yang dapat menunjang Kinerja SKPD di Kabupaten Demak.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Good Governance***

Dalam teori keagenan (*agency theory*) dijelaskan bahwa secara ideal, agen dapat dipercaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam memaksimalkan kemakmuran. Namun kenyataannya, karena adanya informasi asimetri dimana agen mempunyai informasi yang lebih banyak dibanding pemilik, maka agen akan menggunakan kekuatan yang mereka miliki untuk mengutamakan kepentingan mereka dibanding kepentingan pemilik (Jensen, 1986).

Dalam perjalanan waktu, masalah keagenan semakin kompleks, dimana

masalah keagenan tidak hanya terjadi antara manajer dengan pemilik, tetapi juga antara pemegang saham dengan kreditur. Antara pemegang saham dengan *stakeholders* seperti : pemasok, karyawan dan *stakeholders* yang lain (Shleifer dan Vishny, 1997; Zhuang, *et.al* 2000; Ariyoto, 2000). Adanya konflik keagenan yang semakin kompleks ini kemudian diperlukan *good corporate governace*, agar kepentingan berbagai pihak yang terlibat dengan lembaga tidak dirugikan.

Menurut Solomon and Solomon (2004) terdapat dua sudut pandang *corporate governance*, yaitu *corporate governance* dalam sudut pandang sempit dan luas. *Corporate governance* berdasarkan sudut pandang sempit adalah sebagai hubungan antara perusahaan (pengelola) dengan pemegang saham (pemilik). *Corporate governance* menurut sudut pandang luas adalah hubungan antara perusahaan (satu unit ekonomi) dengan pemegang saham, juga antara pengelola dengan *stakeholders* lain, seperti : Karyawan, pelanggan, pemasok dan sebagainya. Berdasarkan uraian ini, Solomon and Solomon (2004) mendefinisikan *corporate governance* sebagai suatu *check and balance*, baik internal maupun eksternal yang menjamin, bahwa perusahaan menjalankan akuntabilitas kepada seluruh *stakeholder* dan tanggung jawab secara sosial terhadap semua aktifitas perusahaan

### ***Good Government Governance***

Konsep Governance menurut stoker (1998) merujuk pada gaya pemerintah dimana batas antara dan diantara sector public dan sector privat menjadi kabur. Pengaburan ini sejalan dengan kebutuhan dari Negara-negara modern untuk lebih melibatkan mekanisme politik dan pengakuan atas pentingnya isu-isu menyangkut perasaan dan empati dari *public* untuk terlibat sehingga memberikan kesempatan bagi adanya mobilisasi baik secara *social* maupun politik. Hal ini yang

membuat partisipasi melalui pembangunan jejaring antara pemerintah dan masyarakat menjadi aspek yang sangat penting bagi keberlanjutan sebuah legitimasi kebijakan.

Konsep *governance* ini kemudian berkembang menjadi *good governance* yang kita kenal sekarang dalam rangka membedakan antara yang baik dan yang buruk. Konsep *good governance* ini muncul karena beberapa tantangan di antaranya adalah: 1). Pemerintah diharapkan bersikap proaktif terhadap peluang-peluang ekonomi positif 2). Perubahan demografi di banyak negara telah memberikan pengaruh yang besar terhadap pemerintahan baik sebagai pelayan publik maupun sebagai pemberi kerja 3). Sektor publik harus berhadapan dengan seperangkat harapan baru bagi masyarakat dimana masyarakat sekarang lebih berpendidikan lebih memiliki informasi 4). Harapan dari pegawai yang lebih optimis 5). Ketersedianya teknologi informasi dan komunikasi modern

Kunci utama memahami *good governance*, menurut Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI), adalah pemahaman atas prinsip-prinsip yang mendasarinya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini didapat tolok ukur kinerja suatu pemerintah. Prinsip-prinsip tersebut meliputi: a). Partisipasi masyarakat: semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga b). perwakilan yang sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kepastian untuk berpartisipasi secara konstruktif. c). Tegaknya supremasi hukum: kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk didalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia. d). Transparansi: transparansi dibangun atas dasar informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga, dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang terse-

dia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau. a. Peduli dan *stakeholder*: lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan. b. Berorientasi pada konsensus: tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat, dan bila mungkin, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur c. Kesetaraan: semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka. d. Efektifitas dan efisiensi: proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga menghasilkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin. e. Akuntabilitas: para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta, dan organisasi masyarakat bertanggungjawab, baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan.

#### **Definisi Pemberdayaan,**

Menurut Marno (2008) bahwa *Empowerment* adalah sebuah konstruk yang digunakan bagi para teoritis bagaimana menjelaskan efektifitas sebuah organisasi. Konstruk ini diperluas bagaimana perilaku organisasional mengembangkan isu ketidakberdayaan bagi kaum minoritas seperti wanita, kulit hitam maupun kaum cacat (Conger, Kanungo, 1988). Meski demikian *empowerment* secara umum didefinisikan anekaragam intervensi yang dapat memberikan otonomi lebih dan peningkatan kekuasaan bagi sub ordinat (Pearson, Catterjee, 1996). Jim Cummins' (1994) memberikan konsepsi tentang *student empowered* sebagai Pelajar yang dikembangkan kemampuannya, kematangannya (*confidence*), serta motivasi sehingga mereka sukses secara akademik. Cummins mengidentifikasi kerangka untuk mempromosi pemberdayaan diantara pelajar dari sosial grup yang dominan.

Kahn (1997) memberi definisi pemberdayaan sebagai suatu hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Ford dan Fottler (1995) menyebutkan pemberdayaan akan melibatkan pemberian wewenang untuk mengambil keputusan dan pemberian tanggung jawab dari manajer kepada karyawan. Ada asumsi yang tak tertulis bahwa pemberdayaan karyawan secara umum merupakan strategi efektif manajemen (Quinn & Spreitzer, 1997). Manfaat yang akan diperoleh adalah karyawan akan meningkat loyalitasnya, meningkat kepuasan kerjanya, meningkat kinerja serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi bisnis dimana ia bekerja (sebagaimana penelitian Bowen & Lawler, 1992).

Appelbaum dan Honegger (1998) menjabarkan terminologi *empowerment* sebagai kesatuan visi yang merupakan peningkatan substansial dalam pengaruh karyawan level rendah untuk mengerti dan mengadopsi filosofi pemberdayaan. Pemberdayaan adalah bukan kegiatan statis namun lebih dari fluktuasi dinamik proses evolusi diantara manajer, pekerja serta tim yang kesemuanya terlibat (Pastor, 1996).

Definisi konseptual maupun operasional yang telah menjadi bahan analisis menyangkut konstruk hubungan (relational) dan konstruk motivasional (Rudolph & Peluchette, 1993). Sebagai konstruk hubungan pemberdayaan menyangkut kekuasaan individu dan pengawasan relatif antar individu apakah sebaik *sharing* dan *transmittal* dari kekuasaan dan pengawasan dari individu tersebut ketika tingkat kekuasaannya rendah. Sebagai konstruk motivasi pemberdayaan adalah perilaku kognitif dan persepsi bahwa dasar dari perilaku dan psikologi pemberdayaan dirasakan sebagai investasi pada pekerjaannya. (Conger & Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1995,1996 ; Zimmerman, 1990).

Antara aspek personalitas dan karakteristik demografis sangat berpengaruh

terhadap perasaan diberdayakan bagi karyawan. Faktor-faktor itu adalah : umur, jenis kelamin, etnis, self-concept, self-esteem, self efficacy, motivational needs, profesi, latar belakang cultural (Eylon & Au, 1996; Spreitzer, 1995,1996). Penelitian Spreitzer (1995,1996) membangun konstruk bahwa pemberdayaan secara psikologi akan memiliki dimensi : Mengerti (*Meaning*), *Competence*, *Self-determination* serta pengaruh (*impact*). Memiliki *antecedent* berupa *Locus of Control*, *Self-esteem*, *Access to information*, *Reward* serta memiliki *outcome* berupa efektifitas manajerial dan inovasi.

Coursun dan Enz (1999) mengembangkan penelitian Spreitzer (1995) bahwa pemberdayaan akan terdiri dari internal *organizational relationships* yang dibangun oleh konstruk *Peer Helping Behaviour* dan *Support Organizational Environment* serta pemberdayaan juga ditentukan oleh *Employee customer relationship* yang dibangun oleh konstruk *Supportive Customer* dan *Employee-Customer Value Congruity*. Oleh Koberg, et.al (1999), semua faktor diatas diteliti dengan mengembangkan dimensionalitas yang kompleks, disamping sudah dibuktikan sebelumnya (Spreitzer, 1995) penelitian Koberg adalah lanjutan sehingga yang diteliti adalah *Locus of control* , *Tenure*, *Sex*, *Education* dan *Etnics*.

Pendidikan dan Tekanan Organisasi berpengaruh terhadap persepsi orang diberdayakan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang adalah tipe karir dan orientasi profesi sehingga mobilitas karirnya akan tinggi dan suka mengembangkan identitas kepribadiannya (Kram, 1983, p. 608), disamping itu orang berpendidikan akan senang diberdayakan, berkemampuan (Kompeten) lebih mudah mengerti dan sangat mempengaruhi pekerjaannya (Cordery, Sevastos, Muller & Parker, 1993; Rudolph & Peluchette, 1993). Sementara tekanan organisasi yang dapat diadaptasi pada situasi kerja, belajar dari pengalaman dan upaya bertahan dalam

memimpin adalah pengalaman yang baik untuk meningkatkan pemberdayaan (Schneider, 1987). Konteks Lembaga pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh pendidikan tenaga pengajar, makin tinggi pendidikan seseorang sangat mendukung pemberdayaannya, sehingga tekanan perusahaan agar pengajar meningkatkan jenjangnya adalah wajar dalam upaya meningkatkan pemberdayaannya.

Denton dan Kleiman (2001) meneliti Tekanan Kerja sebagai moderator yang menghubungkan autonomi dan kepuasan kerja. Autonomi diukur sebagaimana skala yang dilakukan oleh Breugh's (1985) serta kepuasan kerja melalui tiga skala dari Job Descriptive Index oleh Smith, Kendall & Hulin (1969) dalam Marno (2008). Jenis kelamin diduga berpengaruh terhadap pemberdayaan secara umum bangsa timur laki-laki lebih diperdayakan daripada wanita. Tinggi atau rendahnya pengaruh ini sangat ditentukan karakteristik industri. Bila industri adalah Rumah Sakit tentu banyak wanita yang diperdayakan. Penelitian Koberg tidak menemukan pengaruh yang signifikan ini dimungkinkan karena kesadaran akan paradigma diversitas karyawan. Organisasi modern tidak lagi memandang bahwa wanita sebagai penghambat kinerja perusahaan sehingga karir baik pria dan wanita adalah sama (Luthan, 1994). Penelitian yang akan dilakukan penulis juga meniadakan faktor gender dalam pengambilan keputusan dalam pemberdayaan. *Locus of Control*, karyawan dengan *internal locus of control* percaya bahwa mereka yang mempunyai personal kendali terhadap pengalaman hidup, *chance*, keberuntungan dan lainnya yang menentukan keputusan mereka serta perilaku mereka untuk sukses dan gagal.

#### **Faktor-faktor pendukung Psikologi Pemberdayaan**

Faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pemberdayaan antara lain : Pendekatan Kepemimpinan, Kekuatan Kelompok, Efektifitas kelompok,

Saling Mempengaruhi antar anggota, Kepercayaan diantara sesama anggota, serta ranking organisasi (Koberg, 1995). Beberapa penelitian termasuk Conger (1989), Eylon dan Au (1996), Kane dan Montgomery (1996) dan Thomas dan Velthouse (1990), menjelaskan bagaimana keputusan kelompok dibuat dan membagi pertanggungjawaban atas masalah-masalah yang terbuka, kepercayaan kelompok, kecakapan pribadi dan anggota kelompok yang lebih suka diperdayakan serta untuk departemen mana yang anggotanya berpengaruh (*mutual influence and leader approachability*).

Tingkat Organisasi (Status dalam Hirarki Organisasi) di antara pekerjaan lainnya dan karakteristik organisasional yang berpengaruh terhadap pemberdayaan adalah dukungan *sosiopolitic* dan kemudahan mengakses informasi, sumber daya, dan personal yang berpengaruh. (Fagenson, 1988 ; Rudolph & Peluchette, 1993 ; Spreitzer, 1996). Hayes (1994) meneliti 647 pekerja pada agen federal dan menemukan karyawan dengan status supervisor lebih diperdayakan.

#### **Hubungan Pemberdayaan Dengan Efektivitas Manajemen dan Inovasi Teknologi**

Karyawan dengan faktor internal dan organisasional yang mendukung Pemberdayaan (dalam perspektifnya secara Kognitif, Afektif maupun Konatif) akan memberikan hasil (*outcome*) baik untuk individu maupun untuk organisasi secara keseluruhan. Persepsi terhadap pemberdayaan dapat meningkatkan nilai kerja secara individual, Peningkatan Kepuasan Kerja dan memberikan kontribusi terhadap produktivitas dan suksesnya pekerjaan. Hasil ini (Khususnya yang Kognitif) telah ditunjukkan oleh Eylon & AU, 1996 ; Fulford & Enz, 1995 ; Spreitzer, 1995). Sementara Hayes (1994) gagal menemukan hubungan antara pemberdayaan dengan intensitas untuk keluar dari pekerjaan.

Corsun dan Enz (1999) serta Spreitzer (1995) meneliti pengaruh support based relationships terhadap pemberdayaan karyawan. Ukuran kinerja sebagai dampak proses pemberdayaan akan menyangkut konstruk *Personal Influence*, *Self Efficacy* dan *Meaningfulness*. Sumber daya manusia yang berkualitas, canggih, dan terpercaya akan mampu menciptakan suatu inovasi baik dari segi produk/kebijakan maupun teknologi yang dapat bermanfaat bagi kinerja perusahaan.

### **E-Governance**

*E-governance* melebihi ruang lingkup *e-government*. Jika *e-government* didefinisikan sebagai penyampaian layanan pemerintah dan informasi kepada publik menggunakan sarana elektronik, *e-governance* memungkinkan partisipasi langsung dari konstituen di dalam aktivitas pemerintahan. Blake Haris menyimpulkan *e-governance* sebagai berikut : “*E-governance is not just about government web site and e-mail. It is not just about service delivery over the Internet. It is not just about digital access to government information or electronic payments. It will change how citizens relate to governments as much as it changes how citizens relate to each other. It will bring forth new concepts of citizenship, both in terms of needs and responsibilities*”.

*E-governance* memungkinkan warga negara berkomunikasi antar-mereka maupun dengan pemerintah, dan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan, mengekspresikan kebutuhan nyata mereka tentang kesejahteraan dengan menggunakan *e-government* sebagai sarannya (*means*).

Berkenaan dengan hubungan antara *e-governance* dan pemanfaatan Teknologi Informasi, ada dua pertanyaan mendasar yang perlu mendapat jawaban tuntas. Pertama, bagaimana menetapkan kriteria *good governance* untuk pemanfaatan TI itu sendiri, dan kedua, bagaimana menempatkan posisi TI dalam upaya pencapaian *good governance* dari suatu

organisasi, yang ditandai dengan adanya transparansi, akuntabilitas, adil (*fair*), efektif, dan dapat mengakomodasi partisipasi seluruh warga masyarakat.

Sejatinya, antara TI dan *good governance* saling mendukung. TI yang dikelola dengan baik – yang secara fisik dapat diakses, dengan biaya terjangkau, dan tanggap terhadap kebutuhan manusia – pada gilirannya akan mempercepat pembangunan nasional menjadi lebih demokratis, berkelanjutan (*sustainable*), dan memfasilitasi tercapainya masyarakat yang lebih sejahtera. Beberapa negara maju dan negara sedang membangun memberi contoh bagaimana upaya *good governance* selalu memasukkan unsur kebijakan di bidang hukum, dan keuangan yang mendorong kelompok wirausaha untuk melakukan inovasi dan penemuan baru yang mengarah pada terbentuknya perusahaan. Lingkungan yang dapat mempercepat layanan publik di bidang pendirian perusahaan, dan memudahkan usaha kecil menengah memperoleh kredit permodalan, adalah lingkungan yang mampu mendorong kalangan bisnis memperkenalkan teknologi baru ke masyarakat.

Pada akhirnya sasarannya adalah bagaimana membuat agar lebih banyak orang dapat memanfaatkan TI, sehingga TI dapat mendorong terjadinya transformasi sosial dan ekonomi. Dengan demikian ungkapan yang lebih tepat adalah “*good governance* dalam memanfaatkan TI, dan TI untuk mendukung upaya *good governance*.”

### **Implementasi TI Untuk Mendukung Good Governance**

Beberapa negara telah membuktikan keberhasilan mereka dalam memanfaatkan TI untuk mendukung *good governance*. Menyusul diperkenalkannya layanan telepon selular, pemerintah Uganda membuat kebijakan yang mengatur rasio telepon di wilayah urban dan rural. Peraturan tersebut menyatakan bahwa setiap penambahan jaringan dan pelanggan di daerah perkotaan,

harus diimbangi dengan pembangunan jaringan telekomunikasi serupa di wilayah rural. Setelah beberapa tahun kebijakan ini berjalan, hasilnya adalah daerah liputan (*coverage*) layanan telepon selular di Uganda mencapai 98%. Kelebihan lain, muncul jenis usaha baru layanan sewa telepon selular di wilayah rural, yang banyak diantaranya digunakan untuk berkomunikasi dengan stasiun radio siaran yang memiliki program acara penegakan demokrasi, sesuatu yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan di Uganda selama negeri tersebut di bawah kekuasaan diktator.

Banyak negara telah menggunakan Internet sebagai sarana pelayanan publik (*e-government*) yang menghasilkan adanya transparansi, akuntabilitas, adil (*fair*), efektif, dan dapat mengakomodasi partisipasi seluruh warga masyarakat. Demikian pula dengan penyelenggaraan *distance learning* melalui Internet yang dirancang khusus bagi peningkatan pengetahuan dan ketrampilan pegawai negeri (*civil servant*) di Mexico dan Kanada dapat menambah contoh bagaimana TI digunakan dalam mendukung upaya *good governance*.

Contoh tentang bagaimana TI dibangun dengan maksud untuk mendukung upaya *good governance* banyak sekali termasuk di Indonesia. Dari lingkungan non-pemerintahan, Masyarakat Telematika Indonesia (MASTEL) tengah mengembangkan pilot proyek Balai Informasi Masyarakat (BIM) yang dimaksudkan untuk menyediakan sarana akses informasi bagi kelompok masyarakat tertentu sehingga kelompok target ini dapat menggunakan informasi tersebut untuk mendukung kegiatan usaha mereka

### **Hubungan Pemberdayaan Dengan Efektivitas Manajemen dan Inovasi Teknologi**

Karyawan dengan faktor internal dan organisasional yang mendukung Pemberdayaan (dalam perspektifnya secara Kognitif, Afektif maupun Konatif)

akan memberikan hasil (*outcome*) baik untuk individu maupun untuk organisasi secara keseluruhan. Persepsi terhadap pemberdayaan dapat meningkatkan nilai kerja secara individual, Peningkatan Kepuasan Kerja dan memberikan kontribusi terhadap produktivitas dan suksesnya pekerjaan. Hasil ini (Khususnya yang Kognitif) telah ditunjukkan oleh Eylon & AU, 1996 ; Fulford & Enz, 1995 ; Spreitzer, 1995). Sementara Hayes (1994) gagal menemukan hubungan antara pemberdayaan dengan intensitas untuk keluar dari pekerjaan.

Corsun dan Enz (1999) serta Spreitzer (1995) meneliti pengaruh *support based relationships* terhadap pemberdayaan karyawan. Ukuran kinerja sebagai dampak proses pemberdayaan akan menyangkut konstruk *Personal Influence*, *Self Efficacy* dan *Meaningfulness*. Sumber daya manusia yang berkualitas, canggih, dan terpercaya akan mampu menciptakan suatu inovasi baik dari segi produk/kebijakan maupun teknologi yang dapat bermanfaat bagi kinerja perusahaan dalam hal ini adalah PNPM Mandiri.

### **Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005**

Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005 ini tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Dalam peraturan ini disebutkan bahwa salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip tepat waktu dengan mengikuti standar akuntansi pemerintahan yang telah diterima umum. Dengan adanya peraturan ini, maka kewajiban bagi setiap organisasi sektor publik untuk melaporkan pertanggungjawaban kepada negara termasuk badan keswadayaan masyarakat yang memperoleh dana dari negara. Dengan demikian badan keswadayaan masyarakat harus mampu melaporkan laporan keuangan BKM sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan.

## Kinerja

Penilaian terhadap suatu hasil kerja merupakan keharusan, namun dalam melakukan penilaian kerja harus memiliki saran dan prasarana yang formal dan informal, misalnya penetapan standar kerja dan adanya umpan balik kepada karyawan agar dapat memotivasi sehingga kemerosotan kinerja dapat dihindari. Mangkunegara (2000:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh perusahaan.

Dalam Al-qur'an S. 9 (At-Taubah : 105) yang Artinya : Dan Katakanlah: «Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Dari ayat di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur kinerja adalah : a. Tujuan yang bersifat keagamaan, seperti mencari ridho Allah SWT, karena panggilan untuk menjadi orang yang terpilih b. Tujuan memperoleh kesejahteraan finansial yang layak,adilan mencukupi, c. Tujuan memperoleh status dan hubungan sosial yang baik, d. Tujuan memperoleh keamanan dan ketentraman batin utamanya sehubungan dengan pekerjaan.

Tujuan memperoleh peluang untuk mengembangkan perusahaan.

## Hubungan Pemberdayaan Dengan Efektivitas Manajemen dan Inovasi Teknologi

Karyawan dengan faktor internal dan organisasional yang mendukung Pemberdayaan (dalam perspektifnya secara Kognitif, Afektif maupun Konatif) akan memberikan hasil (*outcome*) baik untuk individu maupun untuk organisasi secara keseluruhan. Persepsi terhadap pemberdayaan dapat meningkatkan nilai kerja secara individual, Peningkatan Kepuasan Kerja dan memberikan kontribusi

terhadap produktivitas dan suksesnya pekerjaan. Hasil ini (Khususnya yang Kognitif) telah ditunjukkan oleh Eylon & AU, 1996 ; Fulford & Enz, 1995 ; Spreitzer, 1995). Sementara Hayes (1994) gagal menemukan hubungan antara pemberdayaan dengan intensitas untuk keluar dari pekerjaan.

Corsun dan Enz (1999) serta Spreitzer (1995) meneliti pengaruh *support based relationships* terhadap pemberdayaan karyawan. Ukuran kinerja sebagai dampak proses pemberdayaan akan menyangkut konstruk *Personal Influence*, *Self Efficacy* dan *Meaningfulness*. Sumber daya manusia yang berkualitas, canggih, dan terpercaya akan mampu menciptakan suatu inovasi baik dari segi produk/kebijakan maupun teknologi yang dapat bermanfaat bagi kinerja perusahaan dalam hal ini adalah SKPD di Pemerintah Kabupaten Demak. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut :

Ha1: *Meaning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD

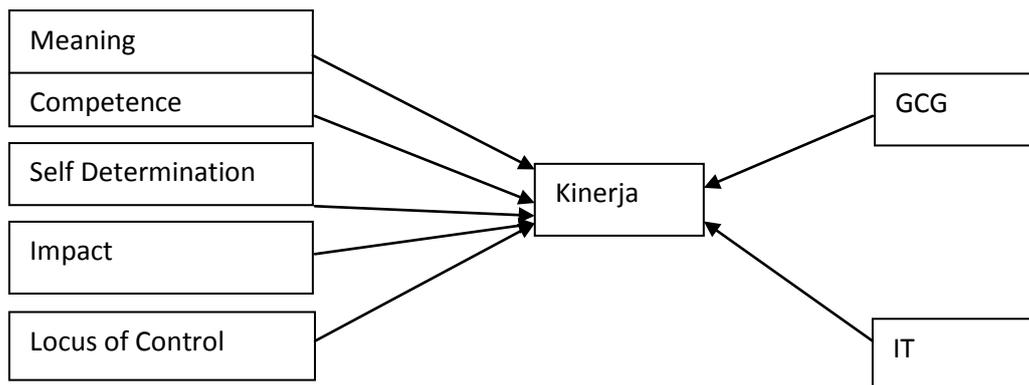
Ha2: *Competence* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD

Ha3: *Self Determination* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD

Ha4: *Impact* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD

Ha5: *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD

Kinerja SKPD agar lebih bagus harus didukung dengan sistem tatakelola manajemen yang baik dan teknologi informasi yang memadai. Tata kelola yang baik atau istilahnya *good governance* dapat membantu manajemen untuk melaporkan informasi keuangan maupun keuangan secara transparan dan akuntabel kepada masyarakat. Informasi ini dapat dipublikasikan kepada masyarakat melalui teknologi informasi. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan hipotesa sebagai berikut : Ha6 : *Good Governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Ha7: *Teknologi Informasi* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD

### Metodologi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di wilayah Kabupaten Demak sebanyak 28 SKPD dengan unit analisis adalah kepala SKPD. Sampel yang dipilih dengan menggunakan metode *proporsonal random sampling*. Adapun tekniknya dengan mengundi gulungan kertas sejumlah SKPD yang di dalamnya tertulis nama

SKPD, sehingga semua SKPD mempunyai kesempatan untuk dipilih menjadi sampel penelitian.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen yaitu variabel manajemen sumber daya manusia strategis, variabel Teknologi informasi dan *variabel Good Governnace*, serta satu variabel *dependent* yaitu variabel kinerja. Penelitian ini akan menggunakan instrumen kuesioner untuk mendeskripsi variabel operasional yang distandarisasi. Sebelumnya akan diuji validitas maupun realibilitasnya. Semua

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Pengukuran
Dimensi MSDM Strategik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengerti suatu masalah</li> <li>2. Kompeten dan Konfiden</li> <li>3. Mandiri</li> <li>4. Mempunyai Pengaruh</li> </ol>	<p>Skala Interval</p> <p>Kuesioner dengan 5 poin skala likert</p>
Kajian Teknologi Informasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cakupan Teknologi</li> <li>2. Proses Alat Pembukuan</li> <li>3. Kepuasan Pemakaian Teknologi</li> <li>4. Inovasi Teknologi</li> </ol>	<p>Skala interval</p> <p>Kuesioner dengan 5 poin skala likert</p>
Kajian Good Governence	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan</li> <li>2. Transparansi</li> <li>3. Akuntabilitas</li> <li>4. Responsibility</li> </ol>	<p>Skala interval</p> <p>Kuesioner dengan 5 poin skala likert</p>
Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah yang terlibat</li> <li>2. Pertumbuhan Kelompok</li> <li>3. Peningkatan Kegiatan Ekonomi</li> <li>4. Penurunan tingkat Kemiskinan</li> </ol>	<p>Skala interval</p> <p>Kuesioner dengan 5 poin skala likert</p>

Sumber : Marno & Edy (2010)

pertanyaan menggunakan 5 (lima) Skala likert (1 = Sangat Tidak Setuju ke 5 = Sangat Setuju). Beberapa variabel menggunakan kategori skala ordinal dengan wawancara mendalam. Penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hipotesis.

### Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini diperoleh 60 sampel yang terdiri dari pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah kabupaten Demak. Dari data yang diperoleh sebanyak 60 responden dilakukan pengujian *Partial Least Squares* (PLS). Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *convergent*

tinggi di atas 0.50. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh sangat *reliabel*.

Dari hasil pengujian ini juga diperoleh hasil bahwa nilai loading untuk semua indikator baik *Meaning* (X1), *Competence* (X2), *Self Determination* (X3), *Impact* (X4), *Locus of Control* (X5), *Good Governance* (X6), Teknologi Information (X7) dan Kinerja (Y1), mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator konstruk lainnya. Begitu juga dengan konstruk yang lain.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan uji PLS

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Entire Sample estimate	Mean of subsamples	Standard error	T-Statistic
Meaning->Kinerja	0.591	0.5691	0.1593	3.7109
Competen->Kinerja	0.444	0.3815	0.0972	4.5673
Self_D->Kinerja	0.035	0.1161	0.0869	2.4029
Impact->Kinerja	0.15	0.2027	0.1289	1.9633
Locus_C->Kinerja	0.107	0.1346	0.0763	3.4021
GCG->Kinerja	0.468	0.4022	0.1629	2.8735
Tek_Inf->Kinerja	0.272	0.036	0.1418	1.9178

Keterangan :  $t(0,05, 60) = 1.96$

*validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Dari keempat konstruk atau laten dalam penelitian ini, yaitu: *Meaning* (X1), *Competence* (X2), *Self Determination* (X3), *Impact* (X4), *Locus of Control* (X5), *Good Governance* (X6), Teknologi Information (X7) dan Kinerja (Y1) diperoleh nilai *loading factor* dari masing-masing indikator di atas 0,5. Jadi semua konstruk atau laten dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity* yang tinggi. Begitu juga pada uji Reliability masing-masing konstruk atau laten sangat reliabel karena memiliki *Composite Reliability* yang

pada tabel 2 diperoleh hasil bahwa untuk hipotesis pertama sampai dengan hipotesis keenam diterima. Hal ini dibuktikan dengan hasil nilai *t*-statistik lebih besar daripada *t*-tabel sebesar 1,96. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel *Meaning* (X1), *Competence* (X2), *Self Determination* (X3), *Impact* (X4), *Locus of Control* (X5), dan *Good Governance* (X6) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (Y1) SKPD di Kabupaten Demak. Sedangkan khusus untuk hipotesis ketujuh ditolak karena nilai *t*-statistik lebih kecil daripada

t-tabel sebesar 1,96. Jadi dapat disimpulkan bahwa Teknologi Information (X7) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y1) SKPD di Kabupaten Demak.

**Pembahasan**

Pemerintah Daerah Kabupaten Demak memiliki 28 SKPD. Masing-masing SKPD mempunyai kewajiban dan hak baik keuangan maupun non-keuangan berdasarkan peraturan daerah. Tuntutan otonomi daerah saat ini adalah diharapkan semua SKPD di semua pemerintah daerah harus mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk memajukan kesejahteraan rakyat sesuai dengan yang diamanatkan dalam undang-undang otonomi daerah. Permasalahannya tidak semua SKPD memiliki kinerja seperti yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini kaitannya dengan pengaruh manajemen sumber daya

berpenaruh positif terhadap kinerja SKPD. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh edy & Marno (2010).

Berdasarkan hasil penelitian ini maka Pemerintah Kabupaten Demak untuk dapat membangun SKPD yang lebih profesional Sumber Daya Manusianya, maka harus lebih meningkatkan meaning atau rasa tanggungjawab yang besar terhadap keberadaan SKPD dalam mengentaskan kemiskinan di Kabupaten tersebut, lalu baru meningkatkan kualitas dan kompetensi dari SDM itu sendiri. Pegawai atau karyawan (PNS) di pemerintah direkrut dengan persaingan yang cukup ketat sehingga mereka akan memiliki sikap etos kerja atau loyalitas lebih bagus karena didasari pada prinsip kebanggaan menjadi seorang pegawai negeri sipil. Selain itu mereka telah mengenal daerahnya masing-masing sehingga sangat kompeten terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya.

**Tabel 3**  
**Analisis Observasi Tentang Good Governance**

Variabel	Min	Max	Mean
Pemahaman tentang <i>Good Governance</i>	2	5	3.75
Peran Sistem Pengendalian Intern	2	5	3.875
Tanggungjawab Sistem Pengendalian Intern	1.5	5	3.9
Strategi Sistem Pengendalian Intern	1.5	5	4

manusia strategik, teknologi informasi dan good governance terhadap kinerja SKPD diperoleh beberapa hasil yang menarik. Manajemen sumber daya manusia strategik yang diprosikan dengan lima dimensi atau konstruk yaitu *meaning, competence, self determination, impact dan locus of control*. Dari kelima konstruk tersebut ternyata semua konstruk berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan variabel Teknologi informasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SKPD namun variabel *Good Governance* secara signifikan

Berdasarkan pada tabel 3 di atas kita lihat bahwa pemahaman mengenai good governance secara umum normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,75 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak Demak sangat minim atau kecil sekali pengetahuan mengenai Good governance. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 2 karena batas bawah pengetahuan tentang *good governance* ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak

yang telah mengenal dan menerapkan good governance atau sistem tata kelola Pemerintah Kabupaten Demak dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal pengetahuannya mengenai good governance adalah 5.

Salah satu mekanisme dari good governance adalah sistem pengendalian intern (SPI). SPI ini diharapkan dapat menjadi sarana atau mediator bagi prinsip-prinsip untuk mengendalikan kinerja manajemen Pemerintah Daerah. Berdasarkan pada tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut : secara umum peran sistem pengendalian intern normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,875 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali peran sistem pengendalian intern. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 2 karena batas bawah peran sistem pengendalian intern ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak yang telah mengenal dan menerapkan peran sistem pengendalian intern dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal peran sistem pengendalian intern adalah 5.

Sedangkan tanggungjawab sistem pengendalian intern secara umum normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 3,9 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali tanggungjawab sistem pengendalian internnya. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 1,5 karena batas bawah tanggungjawab sistem pengendalian intern ini adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak yang telah mengenal dan mengerti tanggungjawab sistem pengendalian intern dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal tanggungjawab sistem pengendalian intern

adalah 5

Pada segi strategi sistem pengendalian intern secara umum normal karena nilai rata-rata atau mean sebesar 4 karena rata-rata normal adalah 3. Namun ada juga pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak sangat minim atau kecil sekali strategi sistem pengendalian intern. Hal ini terbukti dengan nilai MIN atau minimal 1,5 karena batas bawah strategi sistem pengendalian intern adalah sebesar 1. Meskipun demikian ada beberapa pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak yang telah menerapkan strategi sistem pengendalian intern dengan baik. Hal ini terbukti dengan diperolehnya nilai Max atau maksimal sebesar 5, karena batas maksimal strategi sistem pengendalian intern adalah 5.

Ada sesuatu hal yang menarik dalam penelitian ini yaitu berdasarkan hasil uji statistik dimana pengaruh teknologi informasi cenderung positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Demak. Artinya bahwa semakin tinggi teknologi informasi yang digunakan maka kinerja SKPD di Kabupaten Demak cenderung semakin baik meskipun hanya sedikit. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi informasi bagi SKPD di Kabupaten Demak untuk saat ini belum digunakan dengan maksimal. Ada kemungkinan pemakaian teknologi informasi yang lebih canggih menjadi penyebab Sumber Daya Manusia dari Pemkab Demak kurang produktif. Kemungkinan TI ini digunakan secara tidak produktif seperti pemakaian internet di Jam Kantor, Game dan lain-lain.

## SIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini yang dapat diambil antara lain: pertama, Manajemen SDM Strategik berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Demak. Kedua, *Good Governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Demak. Ketiga, *Teknologi Informasi* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SKPD di Kabupaten

Demak. Kinerja Pemerintahan daerah saat ini memang menjadi sorotan masyarakat, sehingga diharapkan pemerintahan dapat meningkatkannya untuk kepuasan masyarakat. Hasil analisis observasi mengenai *good governance* juga dapat diambil kesimpulan bahwa pengetahuan pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak tentang *good governance* dan penerapan mekanisme pengawasan sistem pengendalian intern secara umum cukup baik. Mayoritas pegawai negeri sipil di Kabupaten Demak memahami *e-governance* sebagai *e-government*, padahal keduanya merupakan suatu hal yang berbeda.

Keterbatasan Penelitian: pertama, Kinerja di dalam pemerintahan dalam penelitian ini hanya diukur dari sisi perspektif sehingga belum dapat mencerminkan kinerja SKPD secara keseluruhan. Untuk itu pada penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan alat ukur kinerja yang lain baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan. Kedua, dalam penelitian ini diperoleh nilai R2 sebesar 20%, artinya variable yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini sangat rendah, sehingga dalam penelitian selanjutnya dapat memasukan beberapa variabel lain yang seperti politik, birokrasi, serta lingkungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusty Ferdinand, (2000), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Aimee, F., dan Carol E., (2004), Aligning Priorities In Local Budgeting Processes. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. Boca Raton Summer 2004 Vol. 16, Iss.2; pg 210, 18 pgs.
- Bambang (2008), Analisis Potensi Pajak Daerah di Kabupaten Semarang sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hasil Penelitian tidak dipublikasi
- Bambang (2009), Pengaruh Good Government Governance terhadap Kinerja Pelayanan Publik Kelurahan Ganuksari Semarang. JAI. Vol 1 Maret. Semarang
- Blackburn dan Rosen (1993), Total Quality and Human Resources Management: lesson learned from Baldrige Award-winning companies; *Academy of Management Executive*, Vol 7 No.3
- Bryman, A. (1990), Quantity and Quality in Social Science Reseach. London: Unwin/Heineman
- Conger. J.A. & Kanungo. R.N. (1988), The empowerment process: integrating theory and practice. *Academic of Management Review*, vol. 13. (3), 471-482.
- Dhammika, D., (2001), Legislative Bargaining and Incremental Budgeting. *Economics Program Research School of Social Sciences*. Australia National University Canberra, August 2001: 13-23
- Edy, S. (2007), Pengaruh Good Governance terhadap Kinerja Perusahaan yang Listed di Bursa Efek Jakarta. *Journal Akuntansi Indonesia Unissula*, Maret. Semarang
- Edy, S. (2008). Pengaruh penggunaan Teknologi Komputer dalam meningkatkan Kinerja Usaha Kecil di Kota Semarang. *Jurnal Akunatnsi Indonesia*. Juli. Semarang.
- Edy & Marno (2010), Model Pemberdayaan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Teknologi Informasi, Dan Implementasi *Good Governance* Sebagai Nilai Tambah Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri (Pnpm) Mandiri Perkotaan Untuk Mengentaskan Kemiskinan. Hasil Penelitian Hibah Strategi Nasional. Semarang
- Kenis, I., (1979), Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. LIV.2. Hal 707-721
- Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 29 Tahun 2002, Tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah Serta Tata Cara Penyusunan
- 
- Pengaruh Penerapan Tata Kelola..... (Edy Suprianto)

- APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD. Direktorat Pengelolaan Keuangan Daerah Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Jakarta
- Marno Nugroho (2005), .Pengaruh iklim Pembelajaran Organisasional terhadap perilaku menyimpang karyawan dengan Kepuasan kerja karyawan sebagai variabel moderasi *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*. Vol 1 No 2. Juli , 137-148.
- Marno Nugroho. 2008. Manajemen SDM Strategik suatu paradigma baru mengelola Perusahaan, *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*. Vol 2 (Sep-Des) 35-47.
- Michael, W. S. dan Troy A. (2000), Financial Performance Monitoring And Customer Oriented Government: A Case Study. *Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management*, 12(1), 87-105
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. *Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 40*
- Raharjo, A., (2000), *Pembekalan Teknis dan Manajemen Stratejik Teknik Penganggaran/ Keuangan Bagi Anggota DPRD dan Pejabat Pemda*. PAU Studi Ekonomi UGM, Yogyakarta
- Spreitzer, GM. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimension, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442 – 1465.