

lib B.8

# JURNAL ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

ISSN. 1829-5193

Volume IV, Edisi ke-2. 2012

**STRUKTUR FORMAL ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH DALAM  
PELAKSANAAN PELAYANAN PUBLIK  
( Tinjauan Terhadap Pola Hubungan Pemerintah Daerah dan Masyarakat )**

*Ahmad Averus*

**KOMPETENSI MANAJERIAL DAN PROSES PENILAIAN KINERJA  
MANAJERIAL SUATU ORGANISASI**

*Dede Maryani*

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ALOKASI DANA DESA**

*Budia Hendra*

**STUDI KEMUNGKINAN PELAKSANAAN  
PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN ( PATEN )**

*Nyoman Agus Tri Kartika Yuda, S.IP, M.Si*

**OPTIMALISASI PERAN PEMERINTAH DAERAH  
DALAM PENANGGULANGAN KEMISKINAN  
DI ERA OTONOMI DAERAH**

*Muhamad Mu'iz Raharjo*

**PEMODELAN MANAJEMEN KONFLIK DALAM PENEGASAN BATAS DAERAH  
KABUPATEN BANJAR DENGAN KABUPATEN TANAH LAUT  
PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

*Khairullah Anshari*

**MEWUJUDKAN KINERJA PEGAWAI DAN TATA PEMERINTAHAN YANG BAIK  
( GOOD GOVERNANCE ) PASCA OTONOMI DAERAH  
( Studi Kasus Pada Organisasi Pemereindah Daerah Kota Bogor )**

*Haryanti, Ana Maffrina, Ekowati*

**PERUBAHAN TRANSFORMASI KORPRI DALAM IMPLEMENTASI HUBUNGAN  
INDUSTRIAL DALAM RANGKA MENSEJAHTERAKAN ANGGOTANYA**

*Walidi, Cece Sudrajad, Yudhi Irsad*

**PERILAKU ADMINISTRASI  
( Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Administrasi )**

*James Robert Pualillin*

# JURNAL ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH

ISSN. 1829-5193

Volume IV, Edisi ke-2 2012

## **Pembina**

H.I. Nyoman Sumaryadi

## **Penasehat**

Sadu Wasistiono, Lailil Kadar,  
Wirman Syafri

## **Penanggungjawab**

Khasan Effendy

## **Pimpinan Redaksi**

James Robert Pualillin

## **Anggota Redaksi**

Nurbaiti, Supardan Modeong,  
Trimurti Santosa, Maria Ekowati,  
Hasbullah

## **Staf Redaksi**

Suaib Irsani Baharsyah,  
Agustin Firstyowati, Djuhairiyah,  
Mey Hendarti, Mudding, Nurfitriyah,  
Edy Rahmat Wijaya

## **Redaksi Jurnal Administrasi**

Pemerintahan Daerah

Kampus Institut Pemerintahan

Dalam Negeri (IPDN)

Jl. Ampera Raya Cilandak Timur

Jakarta Selatan 12560

Email : jurnal\_mapdipdn@yahoo.com

Telp : (021) 7806602

Faks : (021) 7891993

## **PENGANTAR REDAKSI**

**P**ara pembaca yang terhormat, dalam kesempatan ini Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah kembali terbit dengan tema pokok tentang administrasi pemerintahan daerah baik mencakup konsep maupun berbagai hasil penelitian. Konsep dan hasil penelitian merupakan pengembangan dan pendalaman dari berbagai studi yang diuji secara khusus dalam bidang administrasi pemerintahan daerah.

Diharapkan materi yang disajikan dalam Jurnal ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan informasi dan pengetahuan, bagi ilmuwan, praktisi, dan pecinta kajian ilmu pemerintahan. Selamat membaca, dukungan dan partisipasi Bapak/Ibu sangat kami harapkan.

Salam,

Redaksi

## Daftar Isi

---

Pengantar Redaksi

Daftar Isi

Struktur Formal Organisasi Pemerintah Daerah Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik (Tinjauan Terhadap Pola Hubungan Pemerintah Daerah dan Masyarakat)... 128 - 139  
*Oleh : Ahmad Averus*

Kompetensi Manajerial dan Proses Penilaian Kinerja Manajerial Suatu Organisasi 140 - 147  
*Oleh : Dedeh Maryani*

Implementasi Kebijakan Alokasi Dana Desa ..... 148 - 161  
*Oleh : Budia Hendra*

Studi Kemungkinan Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) ..... 162 - 176  
*Oleh : Nyoman Agus Tri Kartika Yuda, S.IP, M.Si*

Optimalisasi Peran Pemerintah Daerah Dalam Penanggulangan Kemiskinan Di Era Otonomi Daerah ..... 177 - 194  
*Oleh : Muhamad Mu'iz Raharjo*

Pemodelan Manajemen Konflik Dalam Penegasan Batas Daerah Kabupaten Banjar Dengan Kabupaten Tanah Laut Laut Provinsi Kalimantan Selatan ..... 195 - 205  
*Oleh : Khairullah Anshari*

Mewujudkan Kinerja Pegawai Dan Tata Pemerintahan Yang Baik (Good Governance) Pasca Otonomi Daerah ( Studi Kasus Pada Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bogor ..... 206 - 224  
*Oleh : Haryanti, Ana Mafrina, Ekowati*

Perubahan Transformasi Dalam Implementasi Hubungan Industrial Dalam Rangka Mensejahterakan Anggotanya ..... 225 - 236  
*Oleh: Walidi, Cece Sudrajad, Yudhi Irsad*

Perilaku Administrasi (Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Administrasi) ..... 237 - 247  
*Oleh : James Robert Pualillin*

## REVIEW BUKU

Simon, Herbert A. *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York: The Free Press, 1997.

### PERILAKU ADMINISTRASI

(Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Administrasi)

Oleh : James Robert Pualillin<sup>1</sup>

#### Pendahuluan

Manusia administrasi, adalah manusia yang berusaha mencapai tujuannya dengan cara bekerja sama dengan manusia lainnya, bekerja sama tersebut dilakukan secara sadar dengan pembagian tugas yang jelas sesuai fungsi masing-masing. Dalam pelaksanaan tugas tersebut, manusia administrasi membentuk wadah yang disebut organisasi dengan struktur kewenangan yang telah diatur berdasarkan kesepakatan bersama. Kewenangan yang dimilikinya membuat manusia administrasi tersebut berkewajiban untuk "memutuskan" sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan tugasnya berdasarkan kewenangan.

Pada kenyataannya di dalam organisasi administrasi terdiri dari berbagai manusia yang memiliki tujuan masing-masing yang dibawanya, karena itu organisasi administrasi (organisasi kerjasama) harus mampu "mempengaruhi" setiap manusia tadi untuk melakukan pilihan-pilihan terhadap tindakan-tindakan tertentu yang akan dilakukannya, agar seiring dengan tujuan organisasi yang sudah disepakati secara bersama-sama. Dalam organisasi proses administrasi bekerja berdasarkan hirarkhi, dan setiap keputusan yang diambil dalam proses administrasi juga berdasarkan atas susunan hirarkhi serta kewenangannya. Sehingga setiap pilihan tindakan (pemilihan keputusan) dari manusia-manusia administratif akan selalu berorientasi pada

karakter dan tujuan dari organisasi. Melihat fenomena tersebut maka buku ini akan mengulas lebih jauh (studi) tentang Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Administrasi. Dalam studinya, buku ini berusaha menganalisis dengan mengkritisi dari berberapa prinsip-prinsip administrasi yang berkembang pada literatur-literatur tentang teori administrasi. Kritiknya bermaksud untuk memperlihatkan kekurangannya serta pengembangan yang diperlukan sesuai kebutuhannya. Analisis buku ini berangkat dari peran yang dimainkan dalam proses pengambilan keputusan dengan permasalahan-permasalahannya, khususnya yang berkaitan dengan sistem perilaku sosial, termasuk perilaku dalam organisasi administrasi. Pembahasan selanjutnya dalam buku ini adalah menggambarkan bagaimana persoalan-persoalan psikologi individu dalam organisasi akan bersinggungan dengan kepentingan organisasi, serta bagaimana organisasi bekerja menyeimbangan kepentingan individu dalam organisasi agar memberikan kontribusi yang optimal bagi tujuan organisasi itu sendiri. Karakter-karakter organisasi seperti soal kewenangan, spesialisasi, proses komunikasi, identifikasi dan loyalitas organisasi menjadi bagian pengamatan dan analisis buku ini, yang menjadi faktor-faktor yang berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Terakhir buku ini berusaha menampilkan beberapa struktur organisasi-organisasi administrasi serta mendiskusikannya

<sup>1</sup> Email : [jpualillin@yahoo.com](mailto:jpualillin@yahoo.com)

mengenai masalah-masalah yang dihadapi dengan mengacu pada teori-teori administrasi yang terkait.

### Beberapa Masalah Teori Administrasi

Beberapa prinsip administrasi yang telah diakui dalam beberapa literature administrasi, antara lain adalah:

1. Efisiensi administrasi ditingkatkan melalui suatu spesialisasi tugas di dalam kelompok.
2. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengatur anggota-anggota kelompok di dalam suatu hirarkhi wewenang yang pasti (Kesatuan Komando).
3. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan.
4. Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengelompokkan pekerjaan, untuk maksud-maksud pengawasan berdasarkan tujuan, proses, langganan dan tempat.

Prinsip-prinsip tersebut tampak sederhana dan jelas, maka dalam penerapan prinsip-prinsip pada masalah organisasi administrasi mudah dilakukan, dan kebenarannya dapat diuji dari percobaan empiris. Pertanyaannya pada prinsip-prinsip tersebut apa memang demikian ?

Pertama : Spesialisasi (*Specialization*) Efisiensi administrasi diasumsikan dengan peningkatan spesialisasi, tetapi apakah setiap peningkatan spesialisasi akan meningkatkan efisiensi? Menurut Herbert, spesialisasi bukan persyaratan administrasi yang efisien, karena spesialisasi merupakan suatu ciri khas yang tidak dapat dihindari dalam semua kegiatan kelompok. Tidak peduli seberapa efisien maupun tidak efisiennya suatu kegiatan, spesialisasi tetap dilakukan oleh dua orang berbeda dengan kegiatan yang berlainan, atau tidak mungkin dua orang untuk melakukan kegiatan yang sama, dengan waktu dan tempat yang sama, sehingga dua orang akan melakukan hal yang berlainan (contoh tenaga perawat - spesialisasi tempat dan fungsi : Herbert :1997: hal 30). Sehingga masalah

administrasi bukan menspesialisasikan tetapi untuk menspesialisasikannya dengan cara tertentu dengan mekanisme tertentu untuk menghasilkan efisiensi administrasi.

Kedua : Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

Efisiensi administrasi diperkirakan dapat ditingkatkan dengan mengatur anggotanya dalam hirarkhi kewenangan yang jelas dan dalam kesatuan komando. Kritik dalam pelaksanaan prinsip ini adalah bahwa seorang pekerja dengan spesialisasinya, akan terasa sulit menempatkan diri untuk mengambil keputusan berdasarkan spesialisasi yang dimilikinya, jika keputusan spesialisasi tadi dipengaruhi (didominasi) oleh wewenang hirarkhi. Dominasi hirarkhi wewenang dalam kesatuan komando menyebabkan spesialisasi tidak dapat bertindak lebih cepat (mengambil keputusan) berdasarkan tingkatan spesialisasinya. Karena itu menurut Herbert prinsip kesatuan perintah lebih dapat dipertahankan dalam bentuk yang terbatas dan tidak lagi memerlukan lagi suatu wewenang hirarkhi tunggal tapi wewenang tadi sudah didistribusikan berdasarkan spesialisasi dan ikut mempengaruhi dalam pengambilan keputusan.

Ketiga: Jarak Pengawasan (*Span of Control*) Efisiensi administrasi diperkirakan dapat ditingkatkan dengan membatasi bawahan yang diawasi, artinya jarak pengawasan (*span of control*) yang efisien bila jumlah yang diawasi sedikit. Kritik terhadap prinsip ini adalah bila suatu organisasi besar, dan jika jarak pengawasan ini diterapkan, maka tingkatan piramida struktur organisasi akan semakin tinggi, karena setiap tingkatan pengawasan di atur (dibatasi jumlah yang diawasi) sehingga jarak pengawasannya lebih efektif. Kondisi ini mengakibatkan pengambilan keputusan agak berjenjang karena di bawah ke atas dengan melewati beberapa tingkatan struktur. Lalu keputusan yang diambil di bawa ke bawah dalam bentuk perintah dan instruksi, akibatnya

prosesnya terlalu lama dan berliku-liku. Alternatifnya : adalah dengan menempati beberapa orang dibawah pejabat yang memerintah, agar piramidanya lebih datar dan pengambilan keputusan lebih cepat. Namun permasalahannya karena terlalu banyak pekerja yang diawasi maka pengawasan dinilai tidak optimal. Jadi prinsip ini dinilai tidak mampu menjawab persoalan tersebut.

Keempat :

Efisiensi administrasi diperkirakan meningkat dengan mengelompokkan karyawan menurut tujuan, proses, langganan, dan tempat. Kritik pada prinsip ini adalah bahwa organisasi tidak dapat dibagi berdasarkan tujuan, proses, langganan dan tempat tapi merupakan sebuah kesatuan dimana didalamnya ada tujuan, proses, langganan dan tempat sebagai sebuah unit pelayanan dengan tidak mengabaikan setiap unsur-unsur tersebut. Analisis yang bersifat kritis terhadap keempat "prinsip administrasi" memberikan pemahaman kepada kita bahwa faktanya beberapa prinsip tadi saling bertentangan, seperti diskusi dan perdebatan tentang pengambilan keputusan secara sentralisasi atau desentralisasi, karena kedua prinsip tersebut punya keuntungan masing-masing dalam penerapannya dengan logikanya masing-masing. Pertanyaannya apakah kemudian prinsip-prinsip tersebut tidak dapat digunakan ? Jawabannya, semua prinsip tersebut dapat digunakan. Kesalahannya adalah menggunakan prinsip-prinsip administrasi tersebut tanpa melakukan diagnosis situasi-situasi administratif yang relevan dan memberikan pembobotan yang berbeda apabila mereka (prinsip-prinsip tersebut) saling bertentangan. Tahap-tahap yang dilakukan untuk penerapan prinsip-prinsip administrasi tersebut agar dapat diterapkan dengan menggunakan pendekatan teori administrasi. Tahapan itu mencakup :

Pertama : Uraian mengenai situasi-situasi administratif.

Tugas teori administrasi adalah harus

mengembangkan konsep-konsep yang relevan dengan situasi-situasi administratif. Sehingga bersifat operasional dan dapat digunakan secara ilmiah dengan fakta-fakta yang sesuai secara empirik dan dapat diamati. Selama ini pemahaman kita akan administrasi tidak komprehensif dan sangat sederhana serta kadang tidak realistis, karena kita tidak mampu melihat bentuk-bentuk lainnya yang mempengaruhi perilaku organisasi. Keterbatasan ini akhirnya membatasi kita untuk dapat mengidentifikasi (mengenal) dan memverifikasi (membuktikan) prinsip-prinsip administrasi yang berlaku. Kedua : Diagnosis situasi-situasi administratif

Teori administrasi pada dasarnya memberi pemahaman bahwa organisasi dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien. Dengan prinsip atau defisini efisien tersebut, maka perlu dilakukan pemilihan-pemilihan (*diagnosis*) secara rasional terhadap beberapa alternatif yang ada berdasarkan prinsip-prinsip administrasi, sehingga berakibat pada pencapaian tujuan secara maksimal dengan menggunakan prinsip efisiensi (ciri teori ekonomi). Prinsip efisiensi tadi menempatkan "manusia administrasi" berdampingan dengan "manusia ekonomi" klasik

Ketiga : Menentukan kriteria

Apabila kedua tahap tersebut telah dilaksanakan, maka tinggal pemberian nilai-nilai pada kriteria tersebut. Berhubung kriteria-kriteria sering saling bertentangan, maka tidaklah cukup sekedar mengenalnya, tetapi harus dilakukan riset serta percobaan secara empiris dengan menggunakan kerangka metodologis dengan tetap mengacu pada prinsip efisiensi. Dua persyaratan yang harus dipenuhi dalam kesuksesan riset (*eksperimen administratif*) ini adalah :

Satu : tujuan-tujuan organisasi administratif yang diamati dirumuskan dengan istilah-istilah yang kongkrit, sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan dan terukur secara

akurat.

Dua : perlu pengawasan eksperimen untuk memisahkan efek-efek khusus yang sedang diamati dengan faktor lain yang mengganggu pada saat bersamaan dalam operasional organisasi.

Perdebatan apakah administrasi adalah suatu "*science*" atau "*art*", merupakan perdebatan yang tidak akan pernah berakhir, oleh karenanya teori-teori yang dibangun dari prinsip-prinsip logis tadi perlu diuji kebenarannya berdasarkan pengalaman di lapangan (*art*) melalui sebuah studi eksperimen untuk memberikan jawaban yang tepat serta bersifat memperbaiki teori.

Setiap keputusan administratif melibatkan unsur *factual* dan nilai (*ethis*). Kedua unsur tersebut dalam administrasi sangat berbeda karena kadang memberikan penilaian terhadap keputusan administrasi adalah benar (penilaian *ethis*), namun kadang permasalahan pada kenyataannya (*factual*) sangat berbeda dengan permasalahan yang dinilai secara *ethis*. Untuk itu apakah suatu pernyataan benar, maka harus membandingkan secara langsung dengan pengalaman dan fakta dan dibangun dengan logika-logika logis, sehingga dapat merumuskan suatu pernyataan yang dapat dibandingkan dengan pengalaman dan fakta. Tetapi pernyataan *factual* tidak dapat dirumuskan dengan pernyataan *ethis*, dan pernyataan *ethis* tidak dapat dibandingkan secara langsung dengan fakta karena lebih dominan menggunakan kata "seharusnya", atau "baiknya" dari pada fakta. Maka tidak ada cara untuk menguji kebenaran dari pernyataan *ethis* baik secara empiris maupun rasional. Oleh karena itu penggunaan kata-kata "baik" dan "seharusnya" hanya untuk fungsi *ethis*, tidak dalam arti *factual* (kenyataan). Sehingga setiap keputusan-keputusan boleh saja baik (secara *ethis*) tetapi keputusan-keputusan itu tidak bisa dalam arti yang lengkap "benar", atau "betul", kalau belum mengalami proses perbandingan dengan fakta dan

pengalaman serta logika-logika logis (memiliki kadar ilmiah). Asumsi metodologisnya bahwa proses pengesahan suatu pernyataan *factual* sangatlah berbeda dari proses pengesahan suatu pertimbangan nilai, karena yang pertama disahkan dengan kecocokan fakta, sementara kedua karena kekuasaan manusia.

**Beberapa Pendekatan Dalam Pengambilan Keputusan Administratif**  
Beberapa pendekatan dalam pengambilan keputusan administratif, yaitu :

Pertama : Pendekatan Rasionalitas

Teori pengambilan keputusan administrasi pada pendekatan ini akan lebih banyak memusatkan perhatiannya melalui aspek-aspek rasionalitas dari beberapa pilihan alternatif nya. Dalam proses memutuskan alternatif yang dipilih yang dipandang sebagai cara yang tepat adalah dengan mengacu pada tujuan yang dikehendaki. Karena dengan pencapaian tujuan tadi dinilai akan berdampak pada pencapaian tujuan-tujuan lain yang lebih akhir (hirarkhi tujuan).

Kelemahan pendekatan ini dinilai seringkali pada hubungan-hubungan antara kegiatan-kegiatan organisasi dengan tujuan-tujuan yang akan dicapai kabur, ataupun tujuan-tujuan akhir dirumuskan secara tidak lengkap, atau terdapat pula konflik dan kontradiksi interen diantara tujuan-tujuan akhir itu, atau diantara cara-cara pencapaiannya. Sehingga baik organisasi maupun perorangan tidak berhasil mengintegrasikan secara keseluruhan perilaku administratif yang mempertimbangkan hubungan-hubungan cara tujuan tadi.

Perbaikan dari pendekatan ini adalah menyusun 3 langkah yaitu : a) Penyusunan semua strategi alternatif; b) Menentukan semua konsekuensi yang melekat pada masing-masing strategi alternatif tadi; dan c) Penilaian komparatif dari semua konsekuensi tersebut.

Ketiga tahap tersebut di atas

merujuk pada pertimbangan a) waktu: yang mempertimbangkan sebagai titik awal dari serangkaian kegiatan strategik, sehingga tidak ada perbedaan melihat waktu suatu kegiatan kapan saatnya dimulai atau berakhir; b) pengetahuan: setiap pelaku administrasi harus memiliki suatu gambaran yang lengkap dari konsekuensi-konsekuensi dari strategis alternatif dan harus pula membandingkan konsekuensi-konsekuensi tersebut, sehingga tidak terjadi perbedaan yang jauh dari konsep pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, dan c) perilaku kelompok: anggota-anggota organisasi diharapkan dapat menyesuaikan perilaku mereka dengan mempertimbangkan kondisi masing-masing individu dalam mencapai tujuannya, sehingga tidak terjadi gesekan dengan individu-individu lain dalam organisasi administratif, kondisi ini dibutuhkanlah sebuah koordinasi sehingga setiap orang bisa memberikan informasi akan apa yang menjadi tujuan dan bagaimana cara pencapaiannya, sehingga setiap orang mampu menyesuaikan dan menyelaraskannya.

Kesimpulan dari pendekatan ini, bahwa suatu keputusan bersifat rasional "secara organisasional", jika keputusan berorientasi kepada tujuan-tujuan organisasi; dan bersifat rasional "secara pribadi", kalau ia berorientasi kepada tujuan-tujuan individu.

Kedua : Pendekatan Psikologis

Pendekatan ini memberikan kritik pada pendekatan sebelumnya yaitu pendekatan rasionalitas, bahwa: a) Rasionalitas memerlukan pengetahuan serta dugaan yang lengkap: faktanya manusia bukan makhluk maha tahu, manusia memiliki keterbatasan pengetahuan tentang suatu keadaan yang berada disekitarnya dan keterbatasan pengetahuan tentang perkiraan konsekuensi yang ditimbulkan pada hari esok dari pengetahuannya sekarang; b) Karena keterbatasan manusia tadi, maka ada kesulitan dalam membuat dugaan/perkiraan-perkiraan hari esok

dengan semua konsekuensi yang akan ditimbulkannya; c) Ruang lingkup kemungkinan-kemungkinan perilaku yang terbatas menyebabkan keterbatasan untuk mengingat pada semua kemungkinan-kemungkinan alternatif dari konsekuensi yang berbeda dan sangat luas. Alasan itu kemudian pendekatan ini memberikan penilaian bahwa perilaku administrasi tidak semata-mata dilihat dari rasionalitas, tapi juga faktor psikologis mempengaruhi. Karena itu unsur-unsur dalam rasionalitas seperti mengamati/melihat menyesuaikan konsekuensi-konsekuensi strategis, tidak lain juga faktor psikologis ikut berpengaruh. Faktor-faktor psikologi itu antara lain : a. Proses pembelajaran: berdasarkan pengalaman dan komunikasi (ciri ini yang membedakan manusia dengan binatang), sehingga dengan pengalaman dan komunikasi pengetahuan dengan peramalan konsekuensi-konsekuensi yang bersifat teoritis menjadi landasan dalam pengambilan keputusan. b. Ingatan; meski ingatan sebagai perilaku rasional yang bersifat alamiah namun dalam proses mengingat terhadap fenomena-fenomena yang beragam dan luas, maka kadang ingatan dibantu dengan sebuah mekanisme buatan yang membantu ingatan pada saat diperlukan. c. Kebiasaan : kebiasaan menyangkut koordinasi antara saraf motorik didalam tubuh dengan fungsi-fungsi tubuh lainnya yang berakibat pada sebuah tindakan/aktivitas. Bila dilakukan secara berulang-ulang dan terinternalisasi dalam pikiran maka menjadi sebuah kebiasaan. Sehingga tidak dapat diabaikan begitu saja (pasif) baik individu maupun organisasi, karena begitu suatu kebiasaan terbentuk, maka dengan adanya rangsangan sedikit saja akan menimbulkan kecenderungan untuk bertindak tanpa perlu berpikir secara sadar lagi. Ini yang harus dipertimbangkan secara detail dalam organisasi administrasi (karena tidak rasional)

Kesimpulan dari pendekatan ini setiap aktivitas psikologis (berupa

rangsangan-rangsangan) yang bermanfaat akan mengawali pada proses pengambilan keputusan. Contoh seorang di dalam ruangan dengan lemari penuh buku, lalu melirik ke judul-judul buku itu dan dengan sengaja memilih salah satu buku itu dan membacanya selama sejam. Pada saat dia melirik, memilih dan membukanya merupakan aktivitas psikologis (rangsangan motorik) dan saat tertarik untuk membaca selama sejam (adalah keputusan terakhir dari sebuah proses rangsangan motorik tersebut). Sehingga demikian rasionalitas manusia bekerja dalam batas-batas lingkungan psikologis.

### **Keseimbangan Organisasi**

Timbul pertanyaan mengapa perilaku individu bersedia diintegrasikan dengan perilaku yang lainnya dalam organisasi, dimana dia merupakan salah satu bagiannya. Kesediaan setiap individu menerima keanggotaan organisasi, bila mereka menilai bahwa organisasi tersebut memberikan sumbangan, baik secara langsung maupun tidak langsung kepada tujuan-tujuan mereka, hal ini yang menjadi "perangsang" mengapa individu bersedia berintergrasi di dalam organisasi. "Perangsang" ini bisa dalam bentuk jasa atau keuntungan atau upah dan gaji (untuk keanggotaan organisasi yang bukan sukarela). Faktor inilah yang mendorong setiap individu memberikan kontribusinya ke dalam organisasi, sebagai bentuk balas jasa atas "perangsang-perangsang" yang diberikan organisasi ke mereka. Selain itu promosi dan kenaikan pangkat juga salah bentuk rangsangan bagi keikutsertaan individu dalam organisasi, ini merupakan prestise bagi manusia-manusia yang memiliki keinginan kuat untuk maju dalam organisasi (Richard D. Irwin 1945 chap 1 and 8)

Permasalahannya adalah kalau tujuan organisasi kurang nyata (seperti tujuan organisasi keagamaan). Keadaan seperti ini sering memungkinkan terjadinya

perdebatan, termasuk juga bila tujuannya nyata namun terdapat beberapa kegiatannya yang tidak berkaitan langsung dengan tujuan tadi). Isu seperti di atas menjadi mode perdebatan dalam beberapa literature administrasi bisnis, yang orientasinya adalah jasa dan keuntungan.

Dalam pembahasan buku ini, memberikan penjelasan bahwa tujuan organisasi bukanlah suatu barang yang statis. Untuk dapat bertahan, organisasi harus memiliki tujuan yang menarik bagi langganannya, supaya mereka memberikan sumbangan-sumbangan yang diperlukan untuk mempertahankannya. Oleh karena itu, dalam penjelasan selanjutnya, buku ini memberikan pendapat bahwa tujuan organisasi harus disesuaikan seiring dengan perubahan nilai-nilai dari pelanggannya, atau menjadi daya tarik bagi anggota baru agar bersedia bergabung dan menggantikan keanggotaan yang mengundurkan diri. Dibenarkan pula kegiatan-kegiatan untuk menarik minat tadi dengan melakukan periklanan dan kegiatan-kegiatan propaganda untuk mempublikasi tujuan tersebut agar dapat diterima khalayak umum dan tertarik untuk bergabung dengan organisasi.

Perubahan tujuan organisasi tadi, dilakukan berdasarkan kompromi kepentingan-kepentingan antara individu dalam organisasi yang menilai kondisi organisasi yang stag (tidak berkembang) dalam mencapai tujuan dan merasa perlu untuk menarik anggota-anggota baru agar dapat bersinergi mencapai tujuan organisasi. Sehingga tidak jarang tujuan organisasi tidak persis sama dengan tujuan-tujuan pribadi dari mereka yang orientasinya pada pencapaian tujuan organisasi. Masalah yang penting bagi individu adalah apakah tujuan organisasi cukup dekat dengan tujuan pribadinya untuk membuat tetap berpartisipasi dalam kelompok itu dan tidak mencoba mencari sendiri tujuannya atau ke dalam kelompok-kelompok lainnya. Dalam situasi ini dibutuhkanlah kompromi-

kompromi. Jenis insentif lainnya yang merangsang keikutsertaan individu di dalam organisasi adalah perkembangan organisasi, yang bisa disebut nilai-nilai "konservasi" (pelestarian). Yang menganggap nilai ini sangat penting adalah kelompok pengusaha. Meski kelompok ini lebih mementingkan keuntungan (manusia ekonomis), namun pada kenyataannya perkembangan organisasi memberi dampak signifikan keuntungan yang diperoleh dari nilai konservasi tadi, bahkan bukan hanya keuntungan yang diperoleh tetapi juga prestise dan kekuasaan. Nilai ini juga menjadi nilai penting bagi karyawan-karyawan di dalam organisasi yang berorientasi pada aktualisasi diri/prestasi. Dalam diskusi ini, memberikan pemahaman bahwa dalam menjaga keseimbangan organisasi yaitu antara rangsangan yang diberikan organisasi kepada anggotanya dan kontribusi partisipasi anggota sebagai imbalan atas rangsangan yang diterimanya, maka perlu pengawasan. Pengawasan ini adalah untuk menjaga keseimbangan organisasi dengan pendekatan efisien, namun harus memperhatikan waktu (tepat waktu = *opportunistis*), karena jangan sampai pengawasan dengan pendekatan efisien justru menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan organisasi. Meski kriteria efisiensi digunakan untuk menuntun terhadap dua atau lebih alternatif yang menelan biaya sama, namun yang dipilih seharusnya yang dapat mencapai lebih banyak tujuan organisasi; dan diantara dua atau lebih alternatif dengan hasil sama, maka yang dipilih adalah yang memerlukan lebih sedikit biaya.

#### **Peranan Wewenang, Komunikasi, Efisiensi dan Loyalitas Organisasi**

Bagaimana organisasi menyesuaikan perilaku individu dengan pola keseluruhan, dan bagaimana organisasi mempengaruhi keputusan-keputusan individu? Ada dua aspek pengaruh yang dapat dibedakan, yaitu: rangsangan yang

dipakai organisasi untuk mempengaruhi individu yang disebut aspek "*ekstern*" dan "perangkat" psikologis individu yang menentukan respon (tanggapan)nya kepada rangsangan "*ekstern*" tadi, ini yang disebut aspek "*intern*". Kedua aspek tersebut tidak tepat dipisahkan pengaruhnya, tetapi masing-masing aspek tadi memainkan peranan, baik sedikit maupun banyak di dalam semua bentuk-bentuk pengaruh yang penting meliputi wewenang, komunikasi, latihan, efisiensi dan loyalitas organisasi, yang tidak saling terpisah. Artinya apabila si individu memutuskan untuk mengambil suatu arah tindakan tertentu, beberapa diantara alasan-alasan yang mendasari keputusannya mungkin sudah dikenakan kepadanya melalui pelaksanaan wewenang organisasi, beberapa alasan lainnya mungkin merupakan hasil dari latihannya, dan komunikasi, sedangkan yang lainnya berasal dari keinginan untuk mencapai efisiensi, dan ada lagi yang berasal dari loyalitas organisasionalnya.

Satu : Wewenang

Diantara semua bentuk-bentuk pengaruh, wewenanglah yang sangat membedakan perilaku individu sebagai peserta organisasi dengan perilaku mereka di luar organisasi itu. Wewenanglah yang memberikan sebuah organisasi struktur formalnya, yang didefinisikan sebagai kekuasaan untuk mengambil keputusan yang membimbing tindakan-tindakan individu lainnya. Wewenang merupakan hubungan antara dua individu, satunya "atasan", dan lainnya "bawahan". Si atasan menyusun dan meneruskan keputusan-keputusan dengan harapan akan di akui oleh bawahannya, dan si bawahan mengharapkan keputusan seperti itu, dan kondisinya ditentukan oleh keputusan-keputusan itu. Oleh karena itu hubungan wewenang dapat didefinisikan berdasarkan tujuan dan perilaku, mencakup perilaku atasan dan bawahan. Apabila perilaku-perilaku ini ada barulah hubungan wewenang ada antara kedua orang yang terlibat, tapi bila perilaku-

perilaku itu tidak ada, maka tidak ada pula wewenang. Pola perilaku atasan bersifat perintah (*imperative*) berkenaan dengan pilihan alternatif perilaku oleh pihak lain, dan berharap pilihan itu akan diterima oleh pihak lain (bawahan) sebagai kriteria pilihannya. Bagi pola perilaku bawahan merupakan suatu keputusan tunggal untuk mengikuti alternatif perilaku yang sudah ditentukan oleh atasannya, dan cenderung mengabaikan untuk berpikir kritis dalam melaksanakan pilihan tadi karena sudah menjadi sebuah penerimaan perintah atau aba-aba formal yang harus dilaksanakan. Kepatuhan untuk melaksanakan perintah atasan berdasarkan kewenangan tadi pada posisi tertentu bisa saja tidak dilaksanakan oleh bawahan, hal ini sangat tergantung pada peranan yang dimainkan oleh kedua belah pihak pada suatu periode waktu tertentu yang mencakup suatu pengharapan akan kepatuhan oleh yang satu dan suatu kesediaan untuk mematuhi oleh yang lain. Dalam hubungan wewenang tidak selamanya meliputi situasi dimana ungkapan-ungkapan mempengaruhi perilaku orang lain. Kata-kata kerja "menghimbau", "menyarankan" dan sebagainya menunjukkan beberapa pengaruh yang tidak selalu harus melibatkan hubungan wewenang apapun. Sebagai contoh seorang sekretaris yang meneliti persoalan administrasi dikantor, dan melaporkan ke atasannya, dengan kalimat: "saya menyarankan ke bapak". Posisi saran bisa diterima oleh atasan karena faktor keyakinan atasan tersebut kepada sekretarisnya. Atau rekomendasi seorang "ahli" yang karena "keahliannya" memberikan rekomendasi dan diterima serta diakui karena keyakinan akan keahlian yang dimilikinya. Kondisi di atas yang "tidak sesuai aturan" janganlah dilihat sebagai kelemahan organisasi, tapi kekhususan pengambilan keputusan tersebut merupakan suatu sumber penting bagi efisiensi organisasi yang harus dipertimbangkan /didiskusikan.

Untuk memecahkan persoalan-persoalan pertentangan dalam pengambilan keputusan berdasarkan wewenang, maka ada empat cara yang dilakukan :

- a. Kesatuan perintah; setiap individu menerima perintah dari satu atasan dan hanya satu atasan.
- b. Kesatuan perintah dalam arti sempit; bila seseorang menerima perintah dari beberapa atasan, bila terjadi konflik maka harus ada satu orang yang harus diakui untuk diikuti perintahnya.
- c. Pembagian wewenang; masing-masing unit di dalam organisasi diserahkan suatu bidang tertentu dengan pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan yang khusus.
- d. Adanya sistem kepangkatan; seorang individu dikenakan wewenang berdasarkan kepangkatan yang dimilikinya, dan menerima perintah dari pangkat yang di atasnya. Prosedur-prosedur di atas tidaklah bersifat berdiri sendiri, tetapi dapat dikombinasikan dalam suatu organisasi, melalui koordinasi prosedural.

Diskusi lebih lanjut dalam pembahasan buku ini bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi berdasarkan wewenang tadi bersifat formal dengan struktur yang jelas, namun demikian bukan berarti pengambilan keputusan berdasarkan wewenang tadi (formal) mengabaikan faktor-faktor informal (hubungan antar person di dalam organisasi yang tidak berdasarkan hirarkhi wewenang), misalnya diskusi-diskusi informal antara individu yang tidak diatur secara formal. Fungsi penting dari organisasi formal tadi dalam melihat aspek informal adalah jangan sampai (mencegah) hubungan informal itu berkembang politik-politik organisasi untuk bertarung memperebutkan pengaruh dan wewenang yang merusak fungsi dan tatanan organisasi.

Dua : Komunikasi

Komunikasi bisa didefinisikan sebagai proses dimana alasan-alasan sebuah

keputusan disampaikan dari satu anggota ke anggota lainnya. Tanpa komunikasi maka tidak akan ada pengorganisasian, dan ada ruang untuk mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Komunikasi tidak saja mutlak dan penting bagi organisasi, tetapi sejauhmana penggunaan teknik komunikasi akan sangat menentukan dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi dalam organisasi merupakan proses dua arah, yang bergerak ke atas, ke bawah, kesamping dan keseluruh bagian organisasi. Sistem komunikasi organisasi selain komunikasi formal yang sengaja dibentuk di dalam suatu organisasi, juga terbangun jaringan informasi yang nonformal yang sama pentingnya dengan informasi formal.

Media komunikasi formal meliputi:

a) komunikasi lisan; yaitu komunikasi yang terbangun dan terbentuk dalam skema organisasi yang bersifat terbatas, antara individu-individu dengan atasan-atasan ataupun bawahan langsung, tetapi tidak bersifat eksklusif. Kedekatan fisik merupakan faktor yang menentukan frekuensi komunikasi lisan. Telepon dinilai menghambat komunikasi lisan karena tidak berhubungan tatap muka. b) Memo dan surat; arus informasi melalui memo dan surat lebih sering diatur dengan kontrol sosial, khususnya dalam organisasi-organisasi besar dibandingkan komunikasi lisan. Kelayakan dari komunikasi ini terlalu lama dan berjenjang apalagi bila antar bagian yang berbeda. c) Arus Dokumen; dalam sebuah proses dokumen yang akan ditindak lanjuti, biasanya mengalami proses perpindahan berkas dari satu pejabat ke pejabat lain untuk mendapat telaah, arahan, persetujuan, diteliti dan lain-lain. Proses pergerakan arus dokumen ini juga berimplikasi pada penyebaran informasi berdasarkan dokumen yang sementara diproses tersebut. Sehingga setiap individu yang dilewati dokumen tadi akan mengetahui (mendapatkan informasi) tentang suatu topik. d) Catatan dan laporan;

bagian yang penting dalam sistem komunikasi formal dalam suatu organisasi adalah sistem pencatatan dan laporan. Biasanya catatan dan laporan ini memuat secara komprehensif dan detail terhadap suatu kegiatan/peristiwa dengan urutan kronologis dari awal hingga keputusan akhir yang diambil. e) Pedoman; fungsi pedoman untuk meneruskan informasi kepada semua anggota akan prakterk-praktek organisasi yang bersifat permanen. Ketiadaan pedoman akan menyebabkan berbagai perbedaan penafsiran dalam pelaksanaan kebijakan ataupun dalam proses pengambilan keputusan.

Meskipun sistem informasi formal dalam suatu organisasi disusun secara sistimik, namun saluran-saluran informasi informal dalam setiap organisasi formal selalu ada. Sistem komunikasi non formal terbentuk dalam hubungan sosial antar anggota dalam organisasi dan memiliki peranan. Karena harus diingat bahwa perilaku individu dalam organisasi tidak saja diarahkan kepada tujuan-tujuan organisasi, tetapi juga pada batas tertentu kepada tujuan pribadi mereka, dan kedua tujuan tersebut kadang tidak konsisten satu sama lainnya. Sehingga dalam hubungan informal ini dalam organisasi, setiap anggota harus sadar dan memperkirakan sampai dimana sikap dan tindakan anggota lainnya apakah dikendalikan oleh motif-motif pribadi atau motif organisasi.

Sistem komunikasi non formal kadang digunakan untuk menengahkan sasaran-sasaran pribadi mereka, yang kemudian mengarah pada gejala membangun jaringan untuk perebutan pengaruh dan kekuasaan dalam organisasi. Dalam diskusi terhadap fenomena tersebut, terasa kurang membangun analisis yang digunakan organisasi formal untuk mencegah terbentuknya klik-klik kelompok yang kurang sehat, baik menanganinya maupun memperkecil pengaruhnya. Alasannya karena organisasi formal yang menggunakan informasi formal tidak

mampu menembus situasi psikologis yang terbangun dari sistem informasi informal, sehingga banyak organisasi gagal mengantisipasi dampak sistem informasi informal yang dibangun tidak pada tujuan organisasi.

Dengan melihat fenomena tersebut, dapatlah kita cermati bahwa motivasi pribadi kadang memiliki pengaruh yang sangat besar dalam pengembangan sistem informasi informal. Kondisi ini sangat berbahaya bagi organisasi ketika informasi informal tadi terbangun bukan untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, tetapi dimanfaatkan oleh kepentingan-kepentingan pribadi untuk merebut pengaruh dan kekuasaan dalam organisasi secara tidak sehat. Persoalan dalam kasus ini adalah dibutuhkan mekanisme penyaluran informasi, yang kadang informasi dari bawah ke atas tidak tersampaikan. Hal ini dikarenakan karena atasan pada organisasi formal kadang menutup saluran informasi dari bawah ke atas, dan menahan informasi dari atas ke bawah, sehingga menyebabkan kebuntuan informasi. Sehingga yang dibutuhkan adalah bagaimana atasan tadi membangun saluran komunikasi dengan komunikasi-komunikasi pribadi yang lebih terbuka dan memberi motivasi bagi bawahannya untuk tetap berada pada jalur pencapaian tujuan organisasi.

Karena begitu pentingnya komunikasi bagi organisasi-organisasi, maka beberapa organisasi besar bahkan mengembangkan dan membentuk divisi-divisi komunikasi, yang membantu eksekutif dalam melaksanakan fungsi-fungsi komunikasi baik komunikasi internal maupun eksternal organisasi.

Tiga : Efisiensi

Kriteria efisiensi erat hubungannya dengan tujuan-tujuan organisasi dan menyangkut sejauh mana memberikan "hasil" sebesar mungkin. Pada organisasi komersial kriteria efisiensi dilihat dari uang, bagaimana mengukur antara pengeluaran dan

pemasukan dan memungkinkan keduanya dibandingkan secara langsung. Dalam organisasi-organisasi komersial maupun non komersial (kecuali organisasi sukarela) faktor "input" kebanyakannya dapat dikur dengan uang, sekalipun organisasi yang berorientasi pada kepentingan masyarakat akan tetap mengacu pada penilaian yang didasari pada pembelian barang-barang dan jasa-jasa yang dibeli organisasi itu. Tetapi pada dinas-dinas pemerintah yang orientasinya bukan hanya uang harus dirumuskan sebagai ukuran nilai pengganti nilai uang. Penggantian itu berupa pernyataan tujuan-tujuan kegiatan, yaitu pembuatan indeks pengukuran taraf pencapaian tujuan, dan setiap ukuran yang memperlihatkan efek dari kegiatan administrasi dalam mencapai tujuan akhir, atau istilahnya ukuran dari hasil kegiatan. Kritik terhadap kriteria efisiensi sebagai suatu pedoman administrasi, antara lain : a) Efisiensi dinilai sebagai konsep mekanis, karena dianggap hanya sebagai satu-satunya pilihan. b) Efisiensi sebagai ukuran tujuan organisasi mengakibatkan demi kepentingan efisiensi tujuan dianggap menghalalkan cara apa saja yang pantas, padahal seharusnya memandang "cara" bukan sesuatu yang lebih rendah dari "tujuan" Empat : Loyalitas Organisasi

Nilai-nilai serta tujuan-tujuan yang jadi pedoman keputusan-keputusan individu di dalam organisasi pada umumnya merupakan tujuan-tujuan organisasi, yang melekat pada wewenang individu dan telah terinternalisasi ke dalam sikapnya (kepribadian organisasi), yang agak berbeda dari kepribadiannya sendiri sebagai seorang individu.

## F. Penutup

Tema pokok dari pembahasan ini adalah bahwa perilaku organisasi merupakan jaringan proses-proses pengambilan keputusan yang ruwet dan mempengaruhi perilaku-perilaku para pelaksana pekerjaan. Jelas bahwa hampir tidak ada keputusan yang diambil di dalam

organisasi yang berasal dari keputusan tunggal seorang. Meskipun pertanggung jawaban terakhir atas semua kegiatan berada di tangan seseorang yang sudah ditetapkan, namun jika diamati cara bagaimana keputusan itu dicapai melalui saluran-saluran formal dan non formal yang bersumber dari banyak individu berdasarkan pendapat-pendapatnya. Sehingga pengambilan keputusan akhir tersebut berasal dari keterpaduan dari berbagai keputusan atau pendapat dari individu-individu di dalam organisasi tersebut. Contoh Bendahara perusahaan yang menandatangani kwitansi peminjaman uang, karena informasi analisis (keputusan) yang diberikan oleh Insinyur kepala (yang juga mendapat informasi/keputusan dari bawahannya) tentang pengembangan teknologi sehingga butuh biaya. lalu sudah disetujui manajer setelah menerima laporan dari tim teknis analisis, dan laporan tersebut sudah dikonsultasikan dengan presiden direktur dan anggota dewan pengurus, dan seterusnya.

Ilmu administrasi adalah "*sains*" yang terdiri dari dua jenis, yaitu teori dan praktis. Artinya Ilmu administrasi di satu sisi memuat dalil-dalil mengenai administrasi yang mengurai tentang suatu organisasi tertentu atau organisasi-organisasi secara umumnya, atau mengurai tentang cara manusia berkelakuan dalam kelompok-kelompok yang terorganisir (Sosiolog administrasi). Juga di pihak lain suatu ilmu administrasi praktis terdiri dari dalil-dalil mengenai bagaimana manusia akan berperilaku jika mereka menginginkan agar mereka berakibat dengan dicapainya tujuan-tujuan administrasi semaksimal mungkin dengan sarana-sarana yang langka.

## INDEKS VOLUME IV TAHUN 2012

### Edisi ke-1

Kekuasaan Kepemimpinan Pemerintah .....	1 - 8
<i>Oleh : Aries Djaenuri</i>	
Analisis Pelayanan Publik Di Daerah Otonomi Baru .....	9 - 16
<i>Oleh : Bambang Supriyadi</i>	
Pengembangan Wilayah dan Kebijakan Ketahanan Ekonomi Lokal .....	17 - 32
<i>Oleh : Suaib Ibrahim</i>	
Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan Dalam Penanggulangan Kemiskinan .....	33 - 52
<i>Oleh : Dyah Saptanti</i>	
Dampak Investasi Terhadap Perekonomian Daerah Pada Era Otonomi Daerah .....	53 - 64
<i>Oleh : Yurianto, Bonar M. Sinaga, Sugiharso Safuan, Noer Azam Achsani</i>	
Studi Kebijakan Geopolitik dan Geostrategik Pembangunan Pintu Gerbang Indonesia Di Kawasan Asia Pasifik .....	65 - 72
<i>Oleh : Lexie M. Giroth</i>	
Politik Dan Pembangunan Desa Pasca Reformasi Di Kabupaten Kampar .....	73 - 84
<i>Oleh : Nurman</i>	
Kajian Kerjasama Antar Pemerintah Daerah .....	85 - 100
(Studi Kasus di Provinsi Sumatra Selatan, Sulawesi Selatan, Jawa Tengah, dan Provinsi Jawa Timur )	
<i>Oleh : Maria</i>	
Implementasi Kebijakan Pemberdayaan Pemerintahan Daerah .....	101 - 108
<i>Oleh : Azam Awang</i>	
Hubungan Etika Pemerintahan Dan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Di Program Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kementerian Dalam Negeri RI .....	109-127
<i>Oleh : Ermaya Suradinata</i>	

### Edisi ke-2

Struktur Formal Organisasi Pemerintah Daerah Dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik (Tinjauan Terhadap Pola Hubungan Pemerintah Daerah dan Masyarakat).....	128 - 139
<i>Oleh : Ahmad Averus</i>	
Kompetensi Manajerial dan Proses Penilaian Kinerja Manajerial Suatu Organisasi .....	140 - 147
<i>Oleh : Dedeh Maryani</i>	
Implementasi Kebijakan Alokasi Dana Desa .....	148 - 161
<i>Oleh : Budia Hendra</i>	
Studi Kemungkinan Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) .....	162 - 176
<i>Oleh : Nyoman Agus Tri Kartika Yuda, S.IP, M.Si</i>	
Optimalisasi Peran Pemerintah Daerah Dalam Penanggulangan Kemiskinan Di Era Otonomi Daerah .....	177 - 194
<i>Oleh : Muhamad Mu'iz Raharjo</i>	
Pemodelan Manajemen Konflik Dalam Penegasan Batas Daerah Kabupaten Banjar Dengan Kabupaten Tanah Laut Laut Provinsi Kalimantan Selatan .....	195 - 205
<i>Oleh : Khairullah Anshari</i>	
Mewujudkan Kinerja Pegawai Dan Tata Pemerintahan Yang Baik (Good Governance) Pasca Otonomi Daerah ( Studi Kasus Pada Organisasi Pemerintah Daerah Kota Bogor .....	206 - 224
<i>Oleh : Haryanti, Ana Mafrina, Ekowati</i>	
Perubahan Transformasi Dalam Implementasi Hubungan Industrial Dalam Rangka Mensejahterakan Anggotanya .....	225 - 236
<i>Oleh: Walidi, Cece Sudrajad, Yudhi Irsad</i>	
Perilaku Administrasi (Studi Tentang Proses Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Administrasi) .....	237 - 247
<i>Oleh : James Robert Pualillin</i>	

## PEDOMAN PENULISAN ARTIKEL JURNAL

1. Redaksi Jurnal Adminitrasi Pemerintah Daerah membuka kesempatan kepada penulis untuk menyerahkan artikel berupa hasil penelitian, hasil studi kepustakaan, kajian teori, maupun gagasan konseptual untuk dimuat.
2. Naskah yang diserahkan adalah karya tulis asli dan belum pernah dipublikasikan.
3. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia yang baku, baik dan benar serta mudah dimengerti, serta dihindari penggunaan bahasa asing, kecuali sangat diperlukan, yang penulisannya diketik miring atau diberi garis bawah, demikian pula bahasa asing bermakna teknis atau kata yang belum dapat diterjemahkan dalam bahasa Indonesia.
4. Naskah ditulis secara sistematis, objektif dan rasional berdasarkan bidang ilmu yang ditekuni dan paling sedikit mencakup - pendahuluan (latar belakang, ruang lingkup, maksud dan tujuan penulisan); Pembahasan (tinjauan pustaka dan analisis); Penutup (kesimpulan dan saran), dan Daftar Pustaka yang digunakan dalam naskah.
5. Halaman naskah paling sedikit 15 halaman dan paling banyak 20 halaman yang diketik dalam 2 (dua) spasi pada kertas ukuran A4 dengan margin atas dan kiri 4 cm, serta margin bawah dan kanan 3 cm yang dapat dikirim melalui email.
6. Naskah dilengkapi dengan abstrak dalam bahasa Inggris dengan panjang kata antara 150 sampai dengan 200, diketik 1 (satu) spasi dan dilengkapi dengan kata kunci (*key word*) sebagai gambaran inti naskah.
7. Pengiriman naskah disertai nama pengarang alamat kerja pengarang, nomor telephone dan alamat e-mail pengarang.
8. Untuk kepentingan penerbitan, dengan redaksi berhak mengedit materi naskah tanpa merubah makna, dengan ketentuan bahwa substansi naskah tetap menjadi tanggung jawab penulis.