

# MEMAHAMI KAITAN VARIABEL DESAIN ORGANISASI DENGAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DALAM KONTEKS PEMERINTAH DAERAH

Deddy As-Shidik

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Subang

## Abstract

Organizational design must be able for anticipate and exploitation of various Changes there were in progress for benefit of pre-determined government goal to improve social welfare. Organizational design there were adjustable with various changes of both individual and social needs would be able to improve the quality in the framework of public service satisfaction.

Kata kunci : Desain organisasi, Pemerintah Daerah dan Kualitas Pelayanan Publik.

## LATAR BELAKANG

Dalam Administrasi Publik kontemporer, perhatian terhadap pentingnya keberhasilan pelayanan publik, kebijakan public dan good governance sebagai isu maupun sebagai topik penelitian meningkat, terlebih lagi dalam pelaksanaan otonomi daerah yang ingin mendekatkan masyarakat dan pemerintah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat tentu perlu dirancang suatu desain organisasi untuk mendukungnya.

Tetapi seringkali kita kesulitan bagaimana menghubungkan antara fenomena masalah yang berkaitan dengan kualitas pelayanan public yang berubah akibat perkembangan kemajuan masyarakat, peningkatan kebutuhan maupun perbedaan kondisi daerah dengan pendekatan teori organisasi sebagai variable bebas dari dimensi desain organisasi. Oleh karena itu tulisan ini mencoba memberikan pemahaman kepada kita untuk memperoleh penjelasan tentang kaitan desain organisasi pemerintah daerah dengan kualitas pelayanan public, sehingga dapat membantu mempermudah dalam menentukan signifikansinya.

Sudah menjadi fenomena social bahwa pelayanan publik dalam era otonomi daerah masih rendah, penyebabnya antara lain system dan prosedur pelayanan yang masih diterapkan penda, belum optimalnya proses desentralisasi, belum jelasnya pembagian kewenangan maupun tumpang tindih kebijakan pusat dan daerah, telah menimbulkan ketidakpuasan masyarakat dan kerugian bagi masyarakat.

Bersamaan dengan munculnya fenomena masalah diatas, dalam penyelenggaraan pemerintah didasarkan pada desain organisasi yang masih

menggunakan paradigma lama berupa pola pendekatan homogenitas yang menonjol atau pola penyeragaman padahal setiap daerah memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Desain organisasi pemerintah daerah masih memilikin tingkat formalitas sangat tinggi, spesialisasi pekerjaan kurang tepat, sentralisasi keputusan tinggi, pelaksanaan tugas oleh unit-unit belum sinergi dan berbenturan.

Kebijakan desentralisasi dengan UU No. 32 Tahun 2004 memberikan peluang menata manajemen pemerintahan daerah dan menata organisasi pemerintahan daerah sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Tetapi pelaksanaan Undang-undang tersebut tidak konsisten yang ditunjukkan PP No.84 Tahun 2000 yang direvisi oleh PP no.8 Tahun 2003 dan direvisi lagi oleh PP No. 41 Tahun 2007 yang semangatnya masih berisi pembatasan kepada daerah dalam menyusun organisasi perangkat daerahnya, yang cenderung menetapkan pola organisasi yang seragam yang memberikan perlakuan yang sama terhadap setiap daerah yang memiliki karakteristik pekerjaan dan daerah yang berbeda-beda. Oleh karena itu tulisan ini diharapkan dapat membantu untuk memahami kaitan desain organisasi perangkat daerah dengan kualitas pelayanan public dengan mendekrisikan variable desain organisasi, kualitas pelayanan public dan keterkaitan teoritik kedua variable tersebut berikut ini.

## PEMBAHASAN

### 1. Variabel Desain Organisasi

Salah satu variabel yang menjadi kajian menarik mengenai teori organisasi adalah desain organisasi (*organization design*). Brickley dkk

(2003: 1) mengemukakan mengapa desain organisasi menjadi permasalahan yang menarik karena "a poor design lead to lost and even result in the failure of institution..". yang ditegaskan oleh Simmons (2005 : vii) dalam kata pengantarnya mengemukakan bahwa "The organization design is the most important determinant of success for implementing strategy in a large organization". Dari kedua pendapat tersebut tercermin bahwa desain organisasi salah satu aspek dalam organisasi yang perlu mendapat perhatian. Desain organisasi tidak lagi bersifat statis tetapi harus dinamis menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya.

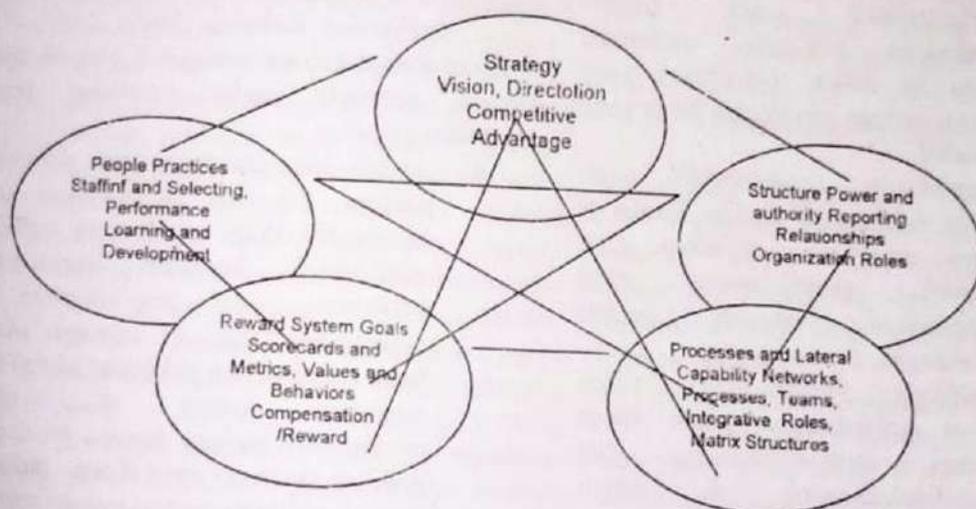
Galbraith dkk. (2002 : 2) mendefinisikan Desain Organisasi adalah sebagai berikut : "Organization Design is the deliberate process of configuring structures, processes, reward system

and people practices and policies to create an effective organization capable of achieving the strategy". dijelaskan lebih lanjut bahwa desain organisasi tidak hanya terbatas pada struktur organisasi tetapi juga proses. Desain organisasi tidak hanya mengatur kotak-kotak dalam bagan organisasi. Dengan pemahaman tersebut disajikan dalam star Model yang memiliki kerangka pikir holistic tentang desain organisasi yang memuat lima komponen sebagai berikut:

- 1) Strategy
- 2) Structure
- 3) Pople practice
- 4) Reward systems
- 5) Processes and lateral Capability

Yang digambarkan dalam model berikut:

Gambar 1 : Star Model



Model Star Model ini menggunakan pendekatan sistem, yang memandang bahwa setiap komponen memiliki keterkaitan dan kehubungan satu sama lain. Oleh karenanya proses mendesain organisasi yang baik, selain harus memperhatikan komponen per komponen juga harus memperhatikan keterkaitan dan kehubungan setiap komponen. Perubahan suatu komponen akan berdampak terhadap perubahan/penyesuaian pada komponen yang lain.

Sedangkan Pierce & Gardner (2002 : 462-465) mengemukakan bahwa desain organisasi dapat dikelompokkan kedalam dua aspek atau dimensi yaitu : *Organizational structure* dan *organizational process*. Yaitu desain organisasi dapat dilihat dari dua dimensi besar yaitu dimensi struktur dan dimensi proses organisasi. Kedua dimensi ini juga diungkapkan oleh Robbin (2003 : 30) sebagai analisis makro organisasi dan mikro

organisasi. Makro organisasi melihat organisasi pada tataran struktur organisasi sementara mikro organisasi dalam tataran proses atau perilaku organisasi.

### 1.1. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi menurut Pierce & Gender (2002 : 462) adalah "those attribute that characterize the interaction patters that link people and people to work." Seperti struktur rumah, struktur organisasi mengidentifikasi dan membedakan bagian-bagian individu suatu organisasi dan merekatkan mereka secara bersama-sama untuk mendefinisikan keseluruhannya secara terintegrasi. Menurut Pierce & Gardner (2002 : 463-464) komponen-komponen terpenting struktur organisasi meliputi komponen-komponen berikut:

- 1) Desentralisasi kewenangan (*decentralization of authority*) yakni

tingkat sejauhmana kewenangan pengambilan keputusan disebarakan ke seluruh organisasi atau terkonsentrasi pada pucuk pimpinan.

- 2) Formalisasi (*formalization*) yakni tingkat sejauhmana aturan, kebijakan, prosedur, instruksi, dan komunikasi ditampilkan dalam catatan tertulis, dokumen, manual prosedur.
- 3) Standarisasi (*standardization*) yaitu sejauhmana aktivitas pekerjaan digambarkan secara detail dan mencerminkan penampilan yang seragam ke seluruh organisasi.
- 4) Spesialisasi tugas (*task specialization*) yakni tingkat pekerjaan organisasi dibagi kedalam tugas-tugas yang sempit dengan pembagian pekerjaan secara extensive.
- 5) Spesialisasi pegawai (*person specialization*) yaitu tingkat sejauhmana pekerjaan organisasi dibagi ke dalam tugas-tugas yang sempit, dengan pembagian kerja yang ekstensif.
- 6) Kompleksitas (*complexity*) yaitu tingkat diferensiasi struktur formal di dalam organisasi, dicirikan oleh sejumlah jabatan-jabatan yang terspesialisasi, sub-unit, tingkat kewenangan, situs operasi.
- 7) Stratifikasi (*stratification*) yakni tingkat perbedaan-perbedaan status diantara individu-individu dan kelompok-kelompok di dalam organisasi.
- 8) Konfigurasi (*configuration*) yaitu bentuk struktur organisasi termasuk jumlah tingkat hierarki, rentang kendali, rasio para manajer dengan tenaga-tenaga teknis, dukungan kepada pegawai-pegawai operasi dan sejenisnya.

Meskipun tidak ada struktur organisasi terbaik untuk segala situasi, tetapi menurut Pierce & Gasrdner (2002 : 464) banyak terdapat variasi struktur organisasi yang bisa dijadikan pilihan. Oleh karenanya mendisain organisasi memiliki banyak pilihan apakah mempertimbangkan desentralisasi, formalisasi, standarisasi, dan komponen struktur lainnya. Unit-unit di dalam organisasi yang sama pada umumnya memiliki struktur-struktur yang berbeda disesuaikan dengan karakteristik pekerjaannya. Misalnya Bagian Keuangan Bagian dicirikan oleh tingkat

sentralisasi, formalisasi, standarisasi, dan spesialisasi tugas yang tinggi, sementara kelompok penjaminan mutu. Organisasi didesentralisasikan dan informal, dengan relative sedikit formalisasi dan standarisasi.

Struktur bertujuan untuk mengorganisir dan mendistribusikan pekerjaan diantara anggota-anggota organisasi sehingga aktifitas yang dilakukannya dapat berjalan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Robbin (2003 : 175) mengemukakan bahwa "*An organization structure defines how job task are formally divided, grouped, and coordinated*". "*Organizational structure refers to the formal configuration between and groups with respect to the allocation of tasks, responsibilities and authority within organization*". Dengan demikian struktur organisasi dapat diartikan sebagai bentuk atau konfigurasi organisasi dimana di dalamnya dapat menggambarkan pekerjaan yang ada, dan bagaimana interaksi dalam organisasi tersebut.

Sementara Robbins (2003: 178 — 185) mengemukakan bahwa terdapat 6 elemen apabila seorang manager ingin mendisain struktur organisasi yaitu :

- a. *Works specialization atau division of labour*, hal ini dimaksudkan untuk menggambarkan sejauhmana organisasi dibagi-bagi kedalam bagian-bagian pekerjaan yang terpisah-pisah. Di pertengahan abad 21 manager melihat bahwa spesialisasi pekerjaan adalah suatu *unending source of increased productivity* namun dewasa ini manager melihat bahwa spesialisasi pekerjaan sebagai *neither obsolete nor an unending source of increasing productivity*. Hal tersebut didasarkan pada kenyataan-kenyataan di lapangan terdapat suatu perusahaan yang dalam hal ini dicontohkan McDonald yang menggunakan *high work specialization* tapi terdapat juga perusahaan yang menggunakan *low specialization seperti Xerox*.
- b. Departementasi, pekerjaan dapat dibagi-bagi kedalam pekerjaan yang terspesialisasi, setelah hal tersebut dilakukan agar pekerjaan dilakukan secara terkoordinasi maka dibutuhkan pengelompokan-pengelompokan pekerjaan kedalam suatu group yang memiliki kesamaan. Pengelompokan yang aktifitas/pekerjaan biasanya digunakan dengan mendasarkan pada

fungsi, tetapi dapat pula dilakukan berdasarkan jenis produk yang dihasilkan. Disamping itu dapat pula dilakukan berdasarkan pada wilayah (geografi) atau berdasarkan konsumen. Organisasi yang besar dapat menggunakan seluruh tipe departementasi tersebut.

c. *Chain of Command*. Elemen ini dimaksudkan untuk mengetahui kejelasan apa yang harus kita lakukan, apabila kita menghadapi permasalahan kepada siapa kita harus meminta saran pertimbangan dan kepada siapa kita bertanggungjawab. Membahas *chain of command* terdapat dua konsep yang harus dibahas yaitu pertama authority hal ini merujuk pada hak yang melekat pada kedudukan manajerial dalam memberikan perintah dan perintah yang dapat diabaikan. Untuk memfasilitasi koordinasi, Organisasi memberikan masing-masing kedudukan manajerial tempat dalam alur komando "*chain of Command*" dan setiap manajer diberi suatu tingkatan kewenangan untuk menjalankan yang menjadi tanggungjawabnya. Kedua Konsep *The Unity of command Principle* hal ini untuk menolong mempertahankan konsep an *unbroken line of authority*. Dalam kondisi ini seseorang harus memiliki seorang atau hanya seorang yang menjadi atasannya yang bertanggungjawab. Jika kesatuan perintah tidak jelas maka konflik kepentingan atau prioritas dari sejumlah atasan akan terjadi.

d. *Span Of Control*. Rentang kendali sangat penting karena besarnya tingkatan akan ketergantungan pada jumlah tingkatan yang dimiliki suatu organisasi. Besarnya rentang kendali dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Kecenderungan pada saat ini mengarah pada rentang kendali yang besar karena dapat *reduce of cost, cut overhead, speed up decision making, increase flexibility, get closer to consumer and empower employees*. Namun untuk menjamin agar kinerja tidak menurun maka organisasi melakukan investasi dengan mendidik dan melatih pekerja. Dengan pegawai yang terlatih yang mengetahui apa yang harus dilakukan dan dikerjakan akan

mempermudah pengawasan yang dilakukan manajer.

e. *Centralization and Decentralization*. Istilah sentralisasi adalah tingkatan dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu unit organisasi tertentu. Dewasa ini dimana organisasi diarahkan pada lebih fleksibel dan responsif maka pilihan desentralisasi pengambilan keputusan menjadi pilihan.

f. *Formalization*. Konsep ini merujuk pada tingkatan sejauhmana pekerjaan dalam suatu organisasi distandarisasikan. Apabila suatu organisasi memiliki deskripsi pekerjaan secara eksplisit, sejumlah aturan organisasi, kejelasan prosedur yang meliputi proses pekerjaan dalam organisasi maka model semacam itu adalah organisasi yang memiliki formalisasi yang tinggi. Sedangkan organisasi yang memiliki formalisasi yang rendah ditandai dengan perilaku pekerjaan tidak diatur, pegawai memiliki keleluasaan untuk berkreasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 1.2. Proses Organisasi

Desain organisasi menurut Pierce dan Gardner (2002: 4) meliputi pengambilan keputusan, koordinasi, dan komunikasi. Ketiga dimensi tersebut lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek yang sangat diperhatikan dan penting dalam membahas tentang organisasi, seperti yang diungkapkan bahwa "*Decision making is the lifeblood of organization and the very essence of management (2002:306)*". Pengambilan keputusan akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam konteks penelitian ini tujuan organisasi pemerintah adalah memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. George dan Jones (2002: 466) mengemukakan "*Good decision help individuals, groups and organizations achieve their goals and perform well. Bad decision hinder goal attainment and lower performance.*" Didasarkan pertimbangan-pertimbangan tersebut pengambilan keputusan menjadi salah satu yang perlu dipertimbangkan dalam Desain Organisasi Pemerintahan Daerah.

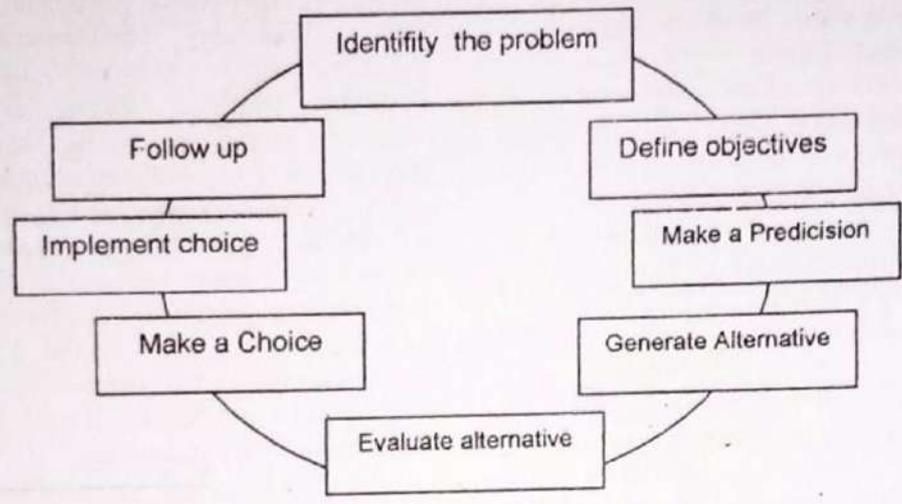
Pengambilan keputusan dipahami sebagai suatu proses rangkaian aktivitas dalam menentukan pilihannya dari berbagai pilihan yang ada untuk memecahkan permasalahan atau kebutuhan yang

ada. Menurut George dan Jones (2002: 466) "Decision making is the process by which members of an organization choose a specific course of action to respond to both problems and opportunities". Dari definisi tersebut terlihat bahwa Pengambilan Keputusan merupakan suatu proses dalam merespon permasalahan atau peluang yang dimiliki. Sejalan dengan itu Pierce dkk mendefinisikan sebagai berikut " Decision making

is the process of identifying a set of feasible alternatives and from these, choosing a course of action" (2002: 306). Mangan\_ didasarkan pada definisi tersebut tergambar bahwa pengambilan keputusan memiliki rangkaian atau tahapan-tahapan kegiatan.

Greenberg dan Baron (2003 : 359) menggambarkan Pengambilan Keputusan sebagai suatu siklus yang akan terus berulang tanpa akhir:

Gambar 2 : Overview of The Decision Making Process

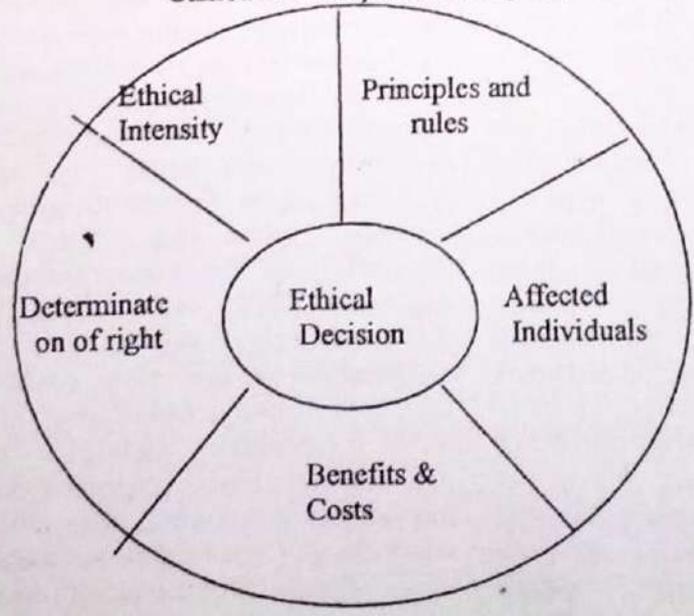


Sumber : Greenberg and Baron (2003: 359)

Menurut Hellriegel dan Slocum (2004: 320), di samping memperhatikan tahapan atau proses, pengambilan keputusan juga perlu memperhatikan etika. Dalam kenyataan empiris

etika mempengaruhi keputusan yang dibuat pegawai sehari-hari. Lebih lanjut mereka mengemukakan komponen dasar etika pengambilan keputusan yaitu :

Gambar 3 : komponen etika pengambilan keputusan



Sumber : Hellriegel and Slocum (2004; 321)

## 2. Koordinasi

Karena pekerjaan didistribusikan ke dalam berbagai jabatan dan unit organisasi sehingga dibutuhkan instrumen yang tetap mengintegrasikan dan menghubungkan antara satu unit dengan unit yang lain, antara satu jabatan dengan jabatan yang lain. Disinilah peran koordinasi sebagai alat dalam mengintegrasikan dan mensinkronisasikan agar unit-unit organisasi dapat berfungsi bersama-sama secara baik dalam mencapai tujuan organisasi sesuai yang diharapkan. Sejalan dengan penjelasan tersebut Stonner (1990: 318) mendefinisikan bahwa "koordinasi adalah (poses pemaduan tujuan dan kegiatan unit-unit yang terpisah (departemen dan bidang-bidang fungsional) dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien". Dengan demikian koordinasi dibutuhkan karena suatu unit organisasi membutuhkan unit organisasi lain yang saling ketergantungan. Menurut James D. Thompson (Stonner:1990: 318 - 319) ada tiga variasi ketergantungan antara unit-unit organisasi yaitu :

- a. Ketergantungan yang dikelompokkan (*pooled interdependence*) yakni ketergantungan pada prestasi menadai dari setiap unit bagi tercapainya tujuan akhir.
- b. Ketergantungan sekuensial (*sequential interdependence*) yakni suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitas terlebih dahulu sebelum unit-unit lain dapat bertindak.
- c. Ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) yaitu ketergantungan yang melibatkan hubungan timbal balik antara sejumlah unit organisasi.

Untuk menggapai manfaat tersebut terdapat beberapa jenis atau model koordinasi dalam organisasi. Menurut Herbert Simon (Pierce and Gardner, 2002: 446) terdapat jenis atau model koordinasi sebagai berikut: 1) *Coordination by programming* yang dicerminkan oleh *blueprint* kegiatan seperti aturan, kebijakan, prosedur, rencana, jadwal dan pengaturan lain, 2) *Coordination by feedback* yang mencerminkan pengaturan atau penyelarasan secara menguntungkan dua belah pihak anggota-anggota organisasi yang dicontohkan dengan model-model seperti *team meeting*, saling observasi dan sejenisnya yang melakukan komunikasi dan interaksi di antara mereka. Sedangkan menurut Pierce and Gardner (2002: 446 - 448) mengemukakan bahwa dalam koordinasi dibutuhkan 2 (dua) jenis koordinasi yang paling mendasar yaitu.

- a. Koordinasi Vertikal; Koordinasi yang

dilakukan oleh orang-orang atau unit-unit organisasi yang memiliki hubungan hierarkhi. Bentuk koordinasi ini dapat dilakukan dengan (a) *Direct Supervision*; (b) *Standardization* dan; (c) *Goal Statement*

- b. Koordinasi Horizontal; Koordinasi ini dilakukan oleh orang-orang atau unit-unit organisasi yang memiliki hierarkhi yang sama (satu level). Bentuk koordinasi ini dapat dilakukan dengan (a) *direct contact*; (b) *liaiso and integrator roles*; (c) *Task Force and teams*; (d) *Managing Linking roles*.

Adapun menurut Stonner (1990: 321-323), untuk melaksanakan koordinasi yang efektif dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) pendekatan yaitu :

- Pertama* ; Teknik Manajemen Dasar yaitu dengan menggunakan mekanisme manajerial dasar yaitu melalui : (a) Herarki Manajerial; (b) Aturan dan prosedur; (c) Rencana dan tujuan;
- Kedua* ; Peningkatan potensi koordinasi yang dilakukan melalui : (a) Sistem informasi vertikal; (b) Hubungan lateral
- Ketiga* ; mengurangi kebutuhan akan koordinasi yaitu melalui penyediaan sumber daya cadangan dan membentuk unit-unit independence.

Pierce and Gardner (2002:450-451) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) faktor yang secara signifikan mempengaruhi kemampuan manajemen dalam mengkoordinasikan unit-unit organisasi yaitu :

- 1) *Formalistic of structure*. Apakah sistem terbuka atau tertutup, mekanistik atau organik, fleksibel atau rigid/kaku.
- 2) *Impersonal orientation*. karakteristik gaya manusia berberinteraksi.
- 3) *Time orientation*. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, dimana setiap pekerjaan membutuhkan waktu yang berbeda.
- 4) *Goal orientation*, tujuan unit yang berbeda harus sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

## 3. Komunikasi

Sebagaimana pengambilan keputusan dan koordinasi, komunikasi pun merupakan salah satu bagian dalam poses organisasi. Komunikasi dalam organisasi menurut Baskin dan Aronoff (Cook & Hunsaker, 2001: 272) bertujuan untuk meningkatkan koordinasi, berbagi informasi dan pemuas kebutuhan sosial. Dengan demikian

komunikasi dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi apabila komunikasi dalam organisasi berjalan secara efektif dan efisien.

George & Jones (2002: 431) mengemukakan bahwa komunikasi adalah "*Is the sharing of information between two or more individuals or groups to reach common understanding*". Sedangkan menurut Gredberg dan Baron (2002: 318) komunikasi didefinisikan sebagai berikut: "*the process by which a person, group or organization (the sender) transmits some type of information (the message to another person, group, or organization (the receiver)*". menurut Cook & Hunsaker (2001: 272) bahwa komunikasi adalah "*the process of one person sending a message to another with the intent of evoking a response*". Dari definisi-definisi tersebut tergambar bahwa komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi yang berupa pesan-pesan dari seseorang kepada orang lain.

Komunikasi yang baik dapat menghasilkan keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan pengetahuan tentang tujuan organisasi, bagaimana kinerja pekerjaan, standar perilaku yang diterima dan keinginan untuk berubah.
- 2) Memotivasi anggota organisasi dengan meningkatkan pengharapan, menetapkan tujuan yang tertentu dengan tingkat kesulitan yang meningkat dan memberikan umpan balik.
- 3) Upaya Pengawasan dan koordinasi individu dengan mengurangi kemalasan anggota organisasi, meningkatkan keberperanan, penegakan aturan dan norma dan mencegah tumpangtindih pekerjaan.
- 4) Dengan komunikasi anggota organisasi dapat mengutarakan perasaan dan emosinya.

Komunikasi yang efektif terdiri dari sejumlah tahapan-tahapan menurut George & Jones (2002: 436-441) yaitu:

- 1) *Sender*: adalah orang atau kelompok atau organisasi yang membutuhkan untuk membagi informasi kepada seseorang, sekelompok orang, kelompok atau organisasi lain.
- 2) *Encoding*: menterjemahkan informasi kedalam format tertentu yang dapat disampaikan.
- 3) *Pesan (Message)* adalah hasil dari proses encoding.
- 4) *Transmision* adalah proses penyampaian pesan (*message*) kepada penerima pesan.
- 5) *Media (channel)* adalah sarana yang digunakan untuk menyampaikan informasi

- 6) *Receiver*: penerima pesan dapat berupa individu, kelompok atau organisasi.

Komunikasi Formal apabila dilihat dari arus komunikasi menurut Cook and Hunsaker (2001: 278- 279) meliputi: (a) *Downward Communication* yakni komunikasi yang digunakan oleh manajer terhadap karyawan yang meliputi "*(1) assign goals, provide job instructions, inform about policies, procedures and practices; (2) provide performance feedbacks; (3) point out problems and (4) socialize employees*". Bentuk downward communication dapat dilakukan dengan pidato, memo, surat perusahaan, buletin, kebijakan dan panduan prosedur; (b) *Upward Communication* menghasilkan informasi bagi manajer perihal: permasalahan aktual, perkembangan pegawai dalam pencapaian tujuan, saran perbaikan, usulan untuk perubahan dan umpan balik tentang perilaku karyawan; (c) *Horizontal Communication*, komunikasi yang dilakukan dengan sesama rekan sekerja yang dapat dilakukan antar departemen dan antar tim kerja atau kelompok kerja.

Komunikasi Informal yaitu komunikasi yang dilakukan anggota organisasi tanpa dibatasi oleh fungsi, unit organisasi dan hierarki jabatan. Komunikasi ini terkadang lebih efektif dan lebih dipercaya dibandingkan dengan komunikasi secara formal menurut Cook and Hunsaker (2001: 280 - 282) tipe komunikasi ini adalah: (1) *The Grapevine* yang berupa issue atau gosip dan rumors yang berkembang, komunikasi ini tidak bisa dikontrol oleh manajemen; (2) *Social Gatherings* berupa pertemuan-pertemuan informal setelah jam kerja untuk berbincang-bincang mengenai berbagai hal; (3) *Management by wandering around*, berkomunikasi secara informal kepada karyawan dengan berkeliling mengunjungi tempat kerjanya; (4) *Small group networks* yakni kelompok-kelompok kecil yang dibentuk secara informal karena kesamaan pandangan dan keterkaitan kerja, kelompok ini tidak mengenal kesamaan unit atau kesamaan jenjang jabatan.

Dalam melaksanakan komunikasi baik yang formal maupun informal sering menghadapi kendala atau hambatan sehingga tujuan komunikasi tidak tercapai, kendalal Kendala tersebut menurut Cook and Hunsaker (2001: 282) meliputi sebagai berikut:

- 1) Permasalahan *frame of reference* atau *frame of thinking* yang berbeda di antara yang berkomunikasi sehingga terhadang menimbulkan perbedaan persepsi terhadap informasi atau pesan yang disampaikan.

- 2) Permasalahan Semantics, yakni permasalahan bahasa dan citra rasa bahasa yang berbeda antara yang berkomunikasi, perbedaan ini bisa timbul karena perbedaan kebangsaan atau perbedaan ethnik dan budaya.
- 3) Permasalahan *Value Judgements* yakni yang berkomunikasi memberikan penilaian-penilaian tertentu karena berdasarkan pengalaman yang selama ini dialaminya. Permasalahan ini timbul karena yang berkomunikasi sudah melakukan *selective listening, filtering, distrust*

## 2. Variabel Pelayanan Publik

Sejalan dengan perubahan yang terjadi di sisi perilaku dan kebutuhan konsumen, adanya perkembangan teknologi dan era globalisasi maka pelayanan pun berubah secara cepat menyesuaikan.

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan dibutuhkan adanya perubahan manajemen pemberian layanan. Menurut GrOnroos (Lovelock, 1992:9) terdapat 4 (empat) hal yang harus dipahami manajemen pelayanan, yaitu sebagai berikut:

1. *Understand the utility of value customers receive by consuming or using the offerings of the organization and how services alone or together with physical goods or otehr kinds of tangibles contribute to this utility is perceived in customer relationships and how it changes over time*
2. *Understand how the organization (personnel technology and physical resources, systems*

*and customers) will be able to produce and deliver this utility or quality;*

3. *Understand how the organization should be developed and managed so that the intended utility or quality is achieved; and*
4. *Make the organization function so that this utility or quality is achieved and the objectives of the parties involved (the organization, the customers, other partners, the society, etc) are met.*

Lebih lanjut Granroos (Lovelock, 1992: 12) mengemukakan bahwa selain harus memahami manajemen pelayanan, dibutuhkan juga perubahan terhadap pendekatan tradisional melalui *Principles of Service Management*.

Di sektor pemerintah, pelayanan juga menjadi topik perhatian penting, pelayanan yang diberikan pemerintah (*Public Service*) selama ini dianggap tidak memberikan kepuasan kepada masyarakat dan berjalan tidak efisien dan efektif. Salah satu yang menjadi perhatian utama adalah pelayanan publik sebagai dampak kemajuan yang menurut GTZ (2000) yaitu penyediaan air bersih, sanitasi, persampahan,, jalan lalu lintas, parkir, drainase, pasar, perijinan untuk bangunan, dan terminal.

Pelayanan publik dari Tomkins (Doherty and Horne, 2002:4) membuat pengelompokan pelayanan publik yang diistilahkan dengan "*A spectrum of public services*" dengan memberikan contoh-contohnya di Inggris. Adapun *A spectrum of public services* tergambar dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1 : *Spectrum of Public Services*

Organization	Example
Charity	Oxfam
Fully Private	Care homes for the elderly
Joint private and public ventures	Railway from London to the channel tunnel
Private but publicly regulated	Some electricity and water companies
Contracted Out	Refuse collection
Public with managed competition	The UK Prison Service
Public without competition	National Mail Services

Sumber : Doherty and Horne (2002:4)

Walaupun demikian sebagai bahan pertimbangan dalam memahami pelayanan publik, Adam Smith (Doherty and Horne, 2002:4) mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut :

*Those public institution and those public works which, though they may be in the*

*highest degree advantageous to a great society, are such a nature, that the profits could never repay their expenses to any individual or small number of individuals and which it cannot be expected, therefore, that any individual or small number of*

*individual, would ever erect or maintain.*

Membahas pelayanan publik, tentu tidak terlepas dari masalah kepentingan publik yang menjadi asal-usul timbulnya istilah pelayanan publik. Saefullah (2007: 171) mempertegas pelayanan public adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan para pejabat dalam berbagai lembaga untuk memberikan pelayanan kepada publik, baik yang sifatnya langsung maupun yang sifatnya tidak langsung, sedangkan pelayanan yang diberikan mereka harus didasarkan pada atau sesuai dengan kepentingan publik.

Kaitannya dengan *public service*, pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat ini merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara. Pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standard baik dalam waktu yang diperlukan, maupun hasilnya. Dengan adanya standard, manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan agar hasil akhir memuaskan pihak yang di layani.

Pelayanan yang secara umum diharapkan masyarakat adalah :

- 1) Kemudahan dalam pengurusan kepentingan
- 2) Mendapatkan pelayanan wajar
- 3) Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pilih kasih.
- 4) Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang.

Pelayanan umum akan terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa faktor, antara lain kesadaran para pejabat pimpinan dan pelaksana, adanya aturan yang memadai, organisasi dengan mekanisme sistem yang dinamis, pendapatan pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum, kemampuan keterampilan yang sesuai dengan tugas/pekerjaan yang dipertanggungjawabkan, dan tersedianya sarana pelayanan sesuai dengan jenis dan bentuk tugas/pekerjaan pelayanan.

Pengertian "umum" dalam pelayanan umum dapat dilihat dari adanya hak dan tanggungjawab yang melekat pada masyarakat banyak, sehingga pengertian "umum" hams ditujukan pada masyarakat banyak, itulah yang diartikan sebagai publik. Selanjutnya dapat ditelusuri lebih lanjut, dalam hal-hal apa sajakah publik memiliki hak-hak dan pertanggungjawaban.

Berkaitan dengan hak-hak yang melekat pada publik, maka berikut ini Henry (Ibrahim, 1997: 18) mengutarakan bahwa :

1. *Public service* adalah pengertian yang ditujukan kepada suatu pelayanan terhadap kebutuhan yang bersifat umum dari masyarakat dan karena itu dapat dituntut agar dilaksanakan.
2. *Public utilities* adalah pelayanan atas komoditi dan jasa dengan mempergunakan sarana milik umum, yang dapat dilakukan oleh orang/adan keperdataan namun harus dengan pelayanan dengan tanpa diskriminasi.
3. *Public interest law (pro bono public)* adalah dalam bentuk karya pekerjaan/pelayanan yang dilakukan karena belas kasihan demi kemanfaatan umum dan kebaikan umum.

Selanjutnya menurut Oentarto, Suwandi dan Riyadmadji (2004: 170) jenis-jenis pelayanan yang dapat dikembangkan sebagai perwujudan dari otonomi daerah adalah : Pelayanan dasar (*basic services*) yaitu :

- a. Pendidikan
- b. Kesehatan
- c. Transportasi, sarana jalan, sarana angkutan.
- d. Lingkungan: penataan lingkungan kumuh (MCK), jalan-jalan stapak/gang-gang, tat kota/tata bangunan, taman, kebersihan, kesehatan, lingkungan (polusi, penyakit menular, penyakit yang ditularkan binatang: rabies malaria pes dan sebagainya), sewage/saluran limbah, persampahan, penerangan jalan, pemeliharaan sungai.
- e. Rekreasi, sport center, gelanggang remaja, perpustakaan, theater, taman rekreasi, museum, gaggley, camp sites, cagar budaya dan lain-lain.
- f. Sosial: pengurusan orang terlantar, panti asuhan, panti jompo dan se bagainya.
- g. Perumahan
- h. Pemakaman dan crematorium
- i. Registrasi penduduk (KTP, kelahiran, kematian dan perkawinan)
- j. Air minum/air bersih

Pelayanan sektor unggulan (*core competence*), yaitu:

- a. Pertanian
- b. Pertambangan
- c. Kehutanan
- d. Perkebunan
- e. Perikanan
- f. Industri
- g. Perdagangan
- h. Pariwisata dll.

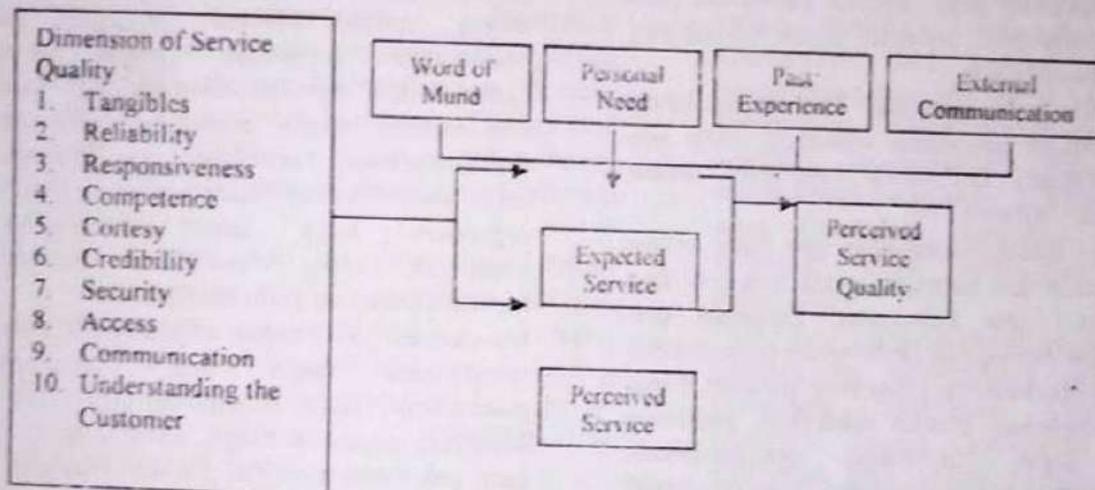
Berbagai karakteristik pelayanan yang harus dimiliki oleh organisasi pemberi layanan,

ditarakan oleh Nisjar (1997: 126) antara lain:

- a) Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, sehingga terhindar dari prosedur birokratik yang sangat berlebihan, berbelit-belit (time consuming).
- b) Pelayanan diberikan secara jelas dan pasti, sehingga ada suatu kejelasan dan kepastian bagi pelanggannya dalam menerima pelayanan jasa tersebut.
- c) Pemberian pelayanan senantiasa diusahakan agar pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- d) Memberikan pelayanan senantiasa memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu yang sudah ditentukan.
- e) Pelanggan setiap saat dapat dengan mudah memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan pelayanan secara terbuka.
- f) Pada akhirnya dalam berbagai kegiatan pelayanan baik teknis maupun administrasi, pelanggan selalu diperlakukan dengan motto: "Customer is king and customer is always right".

Dimensi-dimensi pelayanan dan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi harapan dari konsumen maka pengukuran kepuasan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4: Customer Assessment of Service Quality



Zetham dkk kemudian mengembangkan dimensi-dimensi kualitas pelayanan dan metode pengukuran kualitas pelayanan dengan mengembangkan Metode SERVQUAL yang

menyederhanakan 10 dimensi kualitas pelayanan menjadi 5 dimensi, penggabungan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 2 : Correspondence between SERVQUAL Dimensions and Original

Original 10 Dimensions for I valuating Service Quality	Tangibles	Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy
Tangibles	■				
Reliability		■			
Responsiveness			■		
Competence Cortesy Credibility Security				■	
Access Communication Understanding the Customer					■

Sumber : Zethaml, Parasuraman & Berry (1990 : 25)

Kelima dimensi yang merupakan penyederhanaan dari 10 Dimensi Kualitas Pelayanan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Tangible* yaitu sesuatu yang terlihat dan terbukti langsung yakni umumnya ditujukan pada tampilan kantor, kenyamanan ruangan tempat memberikan pelayanan, kelengkapan fasilitas yang disediakan, adanya petugas yang melayani untuk menunjang pelaksanaan pelayanan.
2. *Reliability* yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, memuaskan serta tepat waktu.
3. *Responsiveness* adalah kepekaan yang tinggi terhadap konsumen yang diikuti dengan bertindak yang tepat sesuai dengan kebutuhan. *Responsiveness* juga melihat keinginan para petugas peritheri layanan untuk membantu para konsumennya.
4. *Assurance* yaitu jaminan keamanan dalam mendapatkan pelayanan sehingga tidak ada keragu-raguan timbulnya kesalahan dalam pemberian layanan.
5. *Empathy* adalah merasakan apa yang orang lain rasakan dan berusaha untuk mengerti dan memahami apa keinginan, kemauan dan kebutuhan pelanggan. Didasarkan pada prinsip dan dimensi kualitas pelayanan tersebut diatas yang kemudian dicoba dilakukan penilaian maka dapat ditentukan permasalahan-permasalahan pelayanan yang perlu mendapat perhatian yang selanjutnya ditentukan langkah-langkah untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

### 3. Kaitan Teoritik Deasin Organisasi dengan Kualitas Pelayanan Publik

Disain Organisasi menurut Galbraith (2002:2-4) yang diperkuat oleh Sinumons (2005:vii) mengartikan sebagai suatu proses menata struktur, proses sistem pemberian kompensasi, pelaksanaan dan kebijakan-kebijakan dalam upaya mewujudkan strategi bisnisnya". Sejalan dengan dua konsep tersebut Pierce & Gardner (2002:462-465) dan Robbin (2003:30) mengemukakan bahwa Disain Organisasi meliputi dua dimensi yaitu: *Organizational Structure* dan *Organizational Process*.

Struktur organisasi yang didefinisikan sebagai cara dari sebuah organisasi untuk mengkerangkakan struktur dan pembagian pekerjaan termasuk pola hubungan antar sub sistemnya memiliki sejumlah komponen penting Pierce & Gardner (2002: 462-465) yang sejalan

dengan pendapat Mitzberg (1993:2), Greenberg and Baron (2003:547) dan Robbin (2003:178-185) menjelaskan komponen-komponen yang dianggap penting dalam struktur organisasi ini, yaitu:

- 1) Desentralisasi kewenangan yakni bahwa dalam mendisain organisasi dibutuhkan adanya pengaturan tentang kewenangan pengambilan keputusan yang perlu didesentralisasikan dan yang perlu tetap desentralisasi.
- 2) Formalisasi yakni dalam mendisain organisasi perlu dipertimbangkan sejauhmana tingkat formalisasi yang akan diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Formalisasi yang dituangkan dalam bentuk aturan, kebijakan, dokumen, instruksi dan komunikasi dicatat, didokumentasikan dan dibuat dalam manual prosedur pada pelaksanaan organisasi jangan sampai menimbulkan rigiditas sehingga daya kreatif dan inovatif dalam organisasi tetap dapat diaktualisasikan. Formalisasi juga diharapkan tidak menimbulkan kelambanan organisasi, organisasi tetap dapat meningkatkan kecepatan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen yaitu masyarakat.
- 3) Standarisasi yakni dalam mendisain organisasi standarisasi tugas dan performance pelaksanaan tugas dibutuhkan agar adanya kejelasan tugas dan fungsi masing-masing dan hasil pekerjaan memiliki patokan atau ukuran yang jelas. Standarisasi yang baik adalah standarisasi yang bersifat moderat yakni standarisasi yang dapat menjadi inspirator dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas.
- 4) Spesialisasi Tugas yakni pekerjaan dibagi ke dalam tugas-tugas yang terfokus dengan pembatasan-pembatasan yang jelas untuk setiap pekerjaan. Spesialisasi tugas mendorong peningkatan profesionalisme pelaksanaan tugas karena tugas yang dilaksanakan memiliki fokus pekerjaan yang tertentu dan ruang lingkup pekerjaan yang jelas.
- 5) Spesialisasi pegawai (*Person Specialisation*) yaitu yang menyesuaikan dengan spesialisasi yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas tertentu. Pegawai dibutuhkan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan organisasi yang dituangkan dalam *job specification*. Disain organisasi dibuat harus mempertimbangkan pengembangan spesialisasi pegawai dan mengarahkan pengembangan spesialisasi pegawai.

- 6) Kompleksitas yaitu disain organisasi mempertimbangkan tingkat kompleksitas tujuan dan pekerjaan yang ada. Tujuan dan pekerjaan yang kompleks membutuhkan penataan yang sistematis dimana tingkat kompleksitas akan menentukan tingkat hierarki dan struktur formal dalam organisasi.
- 7) Stratifikasi yaitu disamping menentukan tingkatan dalam organisasi, disain organisasi juga perlu mempertimbangkan stratifikasi individu dalam organisasi.

Adapun *Organisational Processes* yang dapat diartikan sebagai proses hubungan antar individu dengan kelompok dalam suatu organisasi memiliki sejumlah komponen penting (Pierce and Gardner, 2002: 464) yang meliputi :

- 1) *Processes of decision making*, dalam mendisain organisasi dibutuhkan pertimbangan proses pengambilan keputusan yang baik dengan memperhatikan elemen-elemen pengambilan keputusan (George and Jones, 2002:466), (Green and Baron, 2003:359-360) dan (Hellriegel and Slocum (2004:321).
- 2) *Coordinating*, hal ini dibutuhkan dalam mengintegrasikan dan mensinkronisasikan antara satu unit-unit dalam suatu organisasi sehingga dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi (Stonner, 1990:318-319), Mitzberg (1993:4).
- 3) *Communicating*, dalam mendisain organisasi arus dan pola komunikasi dalam organisasi menjadi pertimbangan dimana organisasi yang dapat mengembangkan komunikasi yang efektif dapat mempermudah pelaksanaan tugas dan dalam mencapai tujuan organisasi (Cook and Hunsaker, 2001:272) dan (George and Jones, 2002:431)

Disain organisasi yang terdiri dari dua dimensi serta sejumlah komponen penting tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tujuan organisasi publik yang dalam konteks penelitian ini adalah Pemerintah Daerah, antara lain adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pelayanan publik yang diberikan Pemerintah Daerah dilihat dari kebutuhan wilayahnya dapat dipilah menjadi Pelayanan publik dasar dan pelayanan publik tuntutan perubahan.

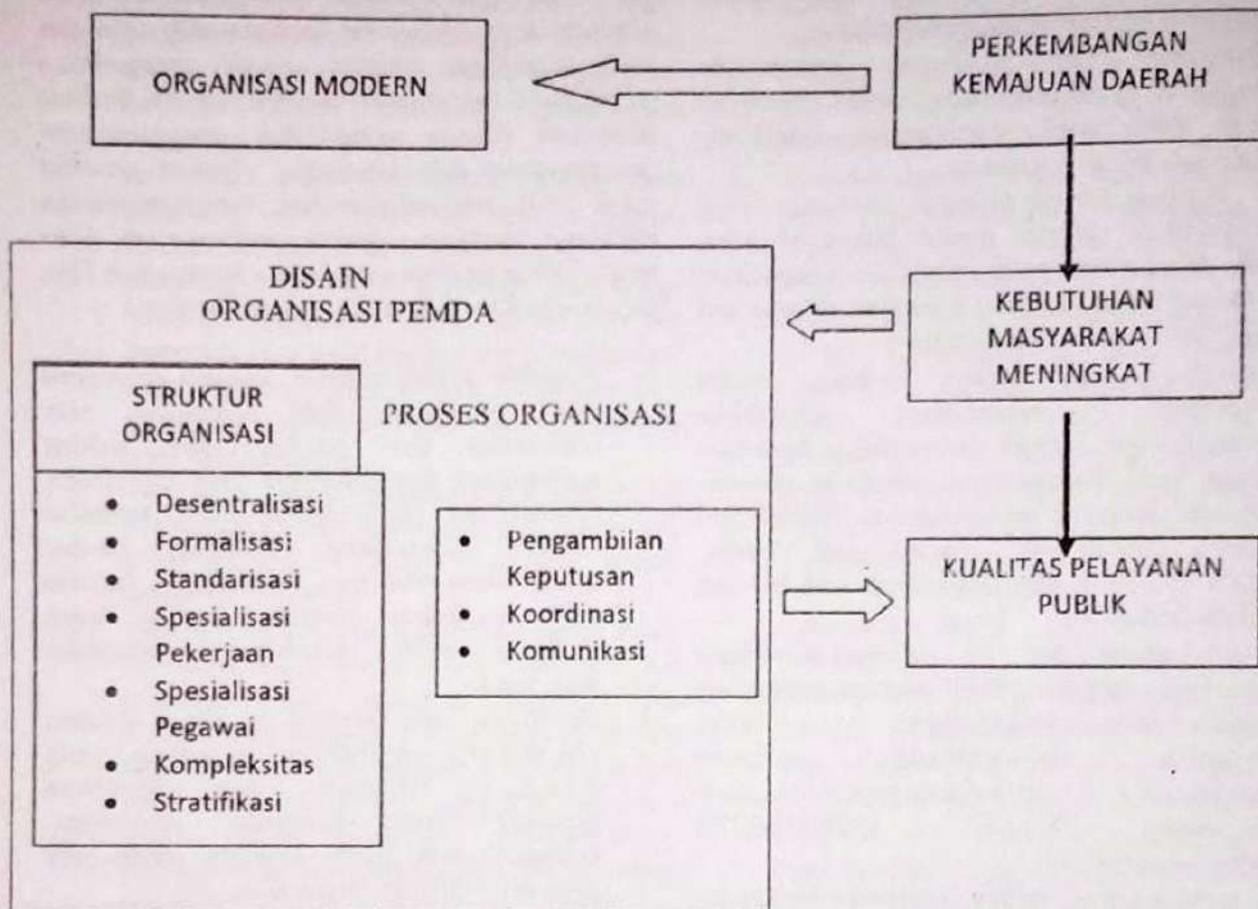
Kualitas pelayanan dalam pemahaman ini diukur dari tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan pemerintah. Zeithaml dkk (1990:21-25), memperkenalkan model SERVQUAL yang mengemukakan dimensi-

dimensi kualitas pelayanan yang meliputi: (1) *Tangibles*, (2) *reliability*, (3) *responsiveness*, (4) *competence*, (5) *courtesy*, (6) *credibility*, (7) *security*, (8) *access*, (9) *communication* dan (10) *Understanding the customer*. Kemudian Zeithaml dkk (1990:25) mengadakan serangkaian penilaian-penilaian atau pengukuran kualitas pelayanan dari hasil pengukuran tersebut, mereka mengadakan penyederhanaan terhadap dimensi-dimensi kualitas pelayanan dengan mengadakan penggabungan-penggabungan dari kesepuluh dimensi tersebut untuk lebih menyederhanakan dan menghindari terjadinya duplikasi indikator-indikatornya. Dari hasil analisis tersebut selanjutnya dirumuskan lima dimensi kualitas pelayanan, sebagai berikut :

1. *Tangible* adalah dimensi kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan atau masyarakat dari hal-hal yang terlihat (penampilan dari pelayanan yang diberikan). Dimensi ini dapat dilihat dan : tampilan kantor, kenyamanan ruangan tempat memberikan pelayanan, kelengkapan fasilitas yang disediakan, tampilan petugas yang melayani untuk menunjang pelaksanaan pelayanan.
2. *Reliability* yaitu Dimensi ini adalah dimensi kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan. Pelayanan yang dijanjikan biasanya berupa kecepatan, keakuratan, ketepatan baik waktu maupun produk/jasa yang direncanakan/ dijanjikan.
3. *Responsiveness* adalah dimensi yang menilai tingkat kepekaan pemberi layanan kepada konsumen yang berupa tindak yang menyesuaikan diri terhadap kebutuhan masyarakat. *Responsiveness* juga melihat keinginan para pemberi layanan dalam membantu para konsumennya.
4. *Assurance* yaitu dimensi yang menilai jaminan keamanan yang diberikan pemberi layanan terhadap pelayanan yang diberikan sehingga tidak ada keraguraguan timbulnya kesalahan atau tindakan/hasil yang tidak diinginkan dalam pemberian layanan.
5. *Empathy* adalah dimensi dimana menguldir tingkat *empathy* yaitu merasakan apa yang orang lain rasakan dan berusaha untuk mengerti dan memahami apa diinginkan, dirasakan dibutuhkan pelanggan / masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat digambarkan sebagai berikut:

**GAMBAR 5 : KAITAN DESAIN ORGANISASI PEMDA DENGAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**



**KESIMPULAN**

- Desain organisasi pemerintah daerah berkaitan dengan dinamika dan fleksibilitas kebutuhan yang berkembang di masyarakat sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan public, selama ini desain organisasi yang digunakan tidak memperhatikan perbedaan karakteristik daerah maupun perbedaan kebutuhan.
- dalam melakukan penyusunan desain organisasi pemerintah daerah harus memperhatikan: kebutuhan masyarakat baik yang mendasar maupun tuntutan akibat perkembangan masarakat, jenis dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah daerah dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan.
- Desain organisasi harus dapat mengantisipasi dan memanfaatkan berbagai perubahan yang tengah terjadi untuk kepentingan pencapaian

tujuan pemerintahan yang telah ditentukan yaitu kesejahteraan rakyat.

- Desain organisasi yang dapat menyesuaikan dengan berbagai perubahan kebutuhan individu dan masyarakat yang berada di daerah kabupaten akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan public sehingga dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat.,

**DAFTAR PUSTAKA**

Aries Djaenuri, 2003, Pengaruh Kemampuan Organisasi Pelaksana Kebijakan dan Lingkungan Kebijakan terhadap Keefektipan Penyelenggaraan Pemerintah Desa, Desutasi Pada Program Pasca Sarjana, Universitas Padjadjaran.

Galbaritli Jay, 2002, Designing Dynamic Organization, New York: Ama com.

Brickley Joes A; Smith Chifloral W. Jr, 2003, Designing Organization to Create Value From

- Structure to Strategy, Mc Grav-Hill, New York.
- Heilriegel Dra & Slocum Jhon, 2004, Organizational Baharior, Australia, Thomson SothWestere.
- Harmon : Michael, and Richevel T Meyer, Organization Theory for Public Adminitration, Canada Little, Brown & Company.
- John Gareth R, 2004, Organitation Theory, Designing and Chage, New Jersey : PloiticeHall.
- Lovelock Cristopher H, 1992, Managing Service Marketing, Operation and HumanResovces, New Jersey : Prentice Hall.
- Pierce Jhon, Gandner & Dunhan Radell, Management and Organitation, Behavior andIntrgated Perspektive, Australia South Western Thomson Learning.
- Rabbins Stepher P , 2003, Essential of Organitation Behavior Kualalumpur : Prentice Hall.
- Syafci Ibrahim, 2002, Pengaturan dan Pelayanan Birokrasi dan Lingkungan sebagaiPemberdayaan Daerah Otonom, Desertasi, Program Pasca Sarjana, UniversitasPadjadjaran.
- Suwardi I. Made, Oentarto SM, Rijadugi, 2004, Menggagas Format Otonomi Daerah Masa Depan, Jakarta : Satria Media.
- Storner Jans, 1985, Management, Australia Sydney; Pretice Hell.