

# DAFTAR ISI

**Pengantar Redaksi** — 3

**Resilient in A Feminine Face**

*Bevaola Kusumasari* — 5

**Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik**

*Kristian Widya Wicaksono* — 17

**Implementasi Program Jaminan Pendidikan Daerah di Kota Yogyakarta**

*Fajar Sidik* — 27

**Efektivitas Hubungan Kerja Komisioner dengan Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Nusa Tenggara Timur**

*Febriyana Tri Achyani, Frans Gana, dan Petrus Kase* — 43

**Implementasi Kebijakan Penataan Ruang Terbuka Hijau Kawasan Perumahan Kota Banjarbaru**

*Rina Setyati dan Warsito Utomo* — 59

**Analisis Kebijakan dan Efektivitas Organisasi**

*Amir Syarifudin Kiwang, David B. W. Pandie, dan Frans Gana* — 71

**Indeks** — 83

**Panduan untuk Penulis** — 85



## Analisis Kebijakan dan Efektivitas Organisasi

Amir Syarifudin Kiwang, David D. W. Pandie, dan Frans Gana

Program Magister Ilmu Administrasi Publik

Universitas Nusa Tenggara, Kupang

amir.kiwang@yahoo.com, abubakar.alifnan@gmail.com

### **Abstract:**

*The Governor of East Nusa Tenggara's Regulation No. 8 year 2011 on the Organization and Implementation Unit for Technical Education and Training of Cooperatives and Small and Medium Enterprises (SME) at the Department of Cooperatives and Small and Medium Enterprises in East Nusa Tenggara Province was made in order to improve the effectiveness of the organization's work on Training Unit Cooperatives and SMEs. This study attempted to look at the impact of the organization's policy on the organization's effectiveness by using six variable elements of management policies and practices. Those elements are strategic goal setting, resource searching and using, environmental performance, communication process, leadership and decision-making, and adaptation and organization's innovation. This qualitative research used a case study approach. Data analysis techniques used in this research is Miles and Huberman's model, contains data reduction, data display, and conclusions/verification. The survey results revealed that the effectiveness of the organization in the Training Unit of cooperatives and SMEs has not run well. It can be seen from several things, such as the lack of specialized training personnel and specialized personnel (undergraduate) in the field of cooperatives and uneffective working environment conditions in the Training Unit of Cooperatives and SMEs. Staff placing is still inaccurate, mutations to the Training Unit of Cooperative and SMEs was not based to staff's education background and specialization/expertise, so that it takes time in the adjustment process and reduce the amount of training due to limited allocation of funds.*

*Keyword: Effectiveness, organization, policy.*

### **Abstrak:**

*Penerapan Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 8 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas kerja organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM. Penelitian ini berusaha untuk melihat dampak kebijakan organisasi terhadap efektivitas organisasi dengan menggunakan enam elemen variabel dari kebijakan dan praktik manajemen. Keenam elemen tersebut adalah penetapan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan sumber daya, lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi dan inovasi organisasi. Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data model Miles dan Huberman, yang terdiri atas reduksi data, display/penyajian data, dan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas organisasi pada UPT Diklat koperasi dan UMKM belum berjalan secara baik, hal ini dapat dilihat dari beberapa hal antara lain, belum adanya tenaga spesialisasi pengelola diklat dan tenaga khusus (sarjana) di bidang perkoperasian dan kondisi lingkungan kerja (lingkungan prestasi) pada UPT Diklat koperasi dan UMKM yang belum efektif. Penempatan pegawai juga belum tepat, mutasi ke UPT Diklat Koperasi dan UMKM tidak memperhatikan latar belakang pendidikan dan spesialisasi/keahlian pegawai sehingga membutuhkan waktu dalam proses penyesuaian serta menurunkan jumlah pelaksanaan diklat dikarenakan keterbatasan alokasi dana.*

*Kata kunci: Efektivitas, kebijakan, organisasi*

## I. PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian disempurnakan dengan UU No 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah membawa paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah serta dalam relasi antara pemerintah pusat dan daerah. Kebijakan Otonomi Daerah memberikan kewenangan yang luas kepada daerah untuk mengurus dan mengatur kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu tercantum pada pasal 1 ayat (5) dan (6) serta pasal 2 ayat (2) dan (3).

UU No 32 Tahun 2004 memberikan kewenangan kepada daerah untuk menyusun struktur organisasi pemerintahan di daerah masing-masing sesuai dengan kebutuhan daerah. Salah satu langkah yang dilakukan oleh pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) adalah kebijakan organisasi pemerintahan demi pengembangan koperasi di NTT dengan menetapkan NTT sebagai Provinsi Koperasi.

Penetapan NTT sebagai Provinsi Koperasi oleh Gubernur NTT melahirkan beberapa konsekuensi. Salah satu konsekuensi itu adalah penyiapan perangkat dan aparatur. Untuk mewujudkannya, langkah yang telah dilakukan oleh pemerintah Provinsi NTT adalah dengan pembentukan Unit Pelayanan Teknis (UPT) Diklat

Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) melalui Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 8 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja UPT Diklat Koperasi dan UMKM pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur. Sebelum dikeluarkannya Peraturan Gubernur No. 08 Tahun 2011, sudah ada badan khusus di bawah Dinas Koperasi NTT yang bertugas mengembangkan kualitas SDM yang bernama Balai Latihan Koperasi (Balatkop). Balatkop ini berdiri dari Tahun 1978 s/d 2007, kemudian diganti nama menjadi Seksi Pengembangan SDM Dinas Koperasi Nusa Tenggara Timur. Peran Balatkop maupun seksi pengembangan SDM dianggap belum memadai untuk menjadi ujung tombak dalam pengembangan koperasi di NTT, oleh karena itu dibutuhkan lembaga yang lebih luas cakupan kerjanya. Untuk itulah, UPT Diklat Koperasi dan UMKM dibentuk melalui Peraturan Gubernur NTT No. 08 Tahun 2011.

Sejalan dengan berbagai pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan pemberdayaan koperasi di Indonesia, maka di Provinsi NTT juga terjadi pertumbuhan koperasi yang cukup baik. Jumlah koperasi di provinsi ini meningkat sekitar 35 persen sampai dengan tahun 2011.

Data dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Nusa Tenggara Timur menunjukkan perkembangan koperasi yang cukup signifikan dalam enam tahun terakhir. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1** Data Perkembangan Jumlah Koperasi di NTT dalam 6 Tahun Terakhir (2007 – 2012)

No	Tahun	Jumlah Koperasi		
		Aktif (Unit)	Tdk Aktif (Unit)	Total (Unit)
1	2007	1.308	178	1.486
2	2008	1.325	289	1.614
3	2009	1.397	339	1.736
4	2010	1.599	318	1.917
5	2011	2.004	318	2.322
6	2012	2.534	312	2.852

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi NTT

Pertumbuhan ini juga dilindungi oleh aturan hukum, karena pembentukannya didasarkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, para anggota mendapat pelayanan dari pengadaan barang dan jasa secara cepat dan tepat. Pertumbuhan dan perkembangan koperasi di Nusa Tenggara Timur yang cukup baik ini ternyata juga mendapat perhatian dari pemerintah pusat. Pada bulan Juli 2010, pemerintah melalui Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) menetapkan Nusa Tenggara Timur sebagai Provinsi Koperasi kelima di Indonesia setelah Jawa Timur, Jawa Barat, Nusa Tenggara Barat, dan Jawa Tengah (*Flores Pos*, 23 Juli 2010). Penetapan itu berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor: 21/Kop/M.KUKM/VII Tahun 2010 yang ditandatangani Menteri Negara Koperasi dan UKM saat itu, Syarifudin Hasan.

Jumlah koperasi yang terus bertambah merupakan salah satu catatan positif bagi pengembangan koperasi di Nusa Tenggara Timur. Namun di sisi yang lain, bertumbuh dan menjamurnya banyak koperasi ini bukan tanpa masalah, dari banyaknya koperasi yang ada di NTT, ada banyak koperasi yang hanya bersifat musiman dan bahkan banyak yang tidak aktif. Tercatat sampai Agustus 2011, ada sekitar 318 Unit Koperasi di Provinsi NTT saat ini tidak aktif (*Aktual.co*, 2012).

Salah satu penyebab banyaknya koperasi yang tidak aktif adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia yang mengelola koperasi dan buruknya manajemen pengelolaan koperasi yang dijalankan. Hal ini sangat disadari oleh pemerintah Provinsi NTT, sehingga pemerintah mengambil langkah untuk melahirkan kebijakan yang dianggap perlu demi penguatan kualitas sumber daya manusia koperasi dan pembenahan manajemennya. Faktor inilah yang kemudian membuat Pemerintah Provinsi NTT mengeluarkan Peraturan Gubernur NTT No. 08 Tahun 2011.

Bertolak dari latar belakang, maka masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana dampak Kebijakan terhadap Efektivitas Organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan

Menengah Dinas koperasi dan UMKM Provinsi NTT?”. Sedangkan fokus penelitian ini adalah untuk melihat dampak kebijakan terhadap efektivitas organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM dengan menggunakan beberapa subvariabel dari kebijakan dan praktik manajemen yang ditawarkan oleh Steers (1985: 160) yaitu: penetapan tujuan strategis; pencarian dan pemanfaatan sumber daya; lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi dan inovasi organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis dampak kebijakan terhadap efektivitas organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas koperasi dan UMKM Provinsi NTT.

## II. TINJAUAN TEORI

Efektivitas adalah pencapaian target *output* yang diukur dengan cara membandingkan *output* anggaran atau seharusnya dengan *output* realisasi atau sesungguhnya, dikatakan efektif jika *output* seharusnya lebih besar daripada *output* sesungguhnya (Schemerhorn, 1986). Menurut Hidayat (1986), efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah tercapai. Semakin besar persentase yang dicapai, maka semakin tinggi efektivitasnya. Pendapat lain dari Handoko, (2000: 105), Efektivitas adalah hasil yang dicapai pekerja dibandingkan jumlah hasil produksi lain dengan jangkawaktu tertentu.

Steers (1985: 209) mengemukakan ada empat rangkaian variabel yang memiliki pengaruh utama atas efektivitas organisasi, yaitu: karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, kebijakan dan praktik manajemen. Kebijakan dan praktik manajemen terdiri atas enam elemen penting yaitu: i) penetapan tujuan strategis; ii) pencarian dan pemanfaatan sumber daya; iii) lingkungan prestasi; iv) proses komunikasi; v) kepemimpinan dan pengambilan keputusan; vi) adaptasi dan dan inovasi organisasi.

Penelitian ini menggunakan enam rangkaian elemen kunci yang termuat dalam variabel kebijakan dan praktik manajemen yang ditawarkan oleh Steers. Variabel ini digunakan untuk melakukan analisis kebijakan organisasi dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi NTT.

### *1. Penetapan tujuan strategis*

Jika efektivitas berkepentingan dengan kemampuan manajemen untuk mendapatkan dan mengatur sumber daya bagi tujuan organisasi, maka pemilihan tujuan-tujuan ini (baik yang operatif maupun operasional) menjadi faktor yang kritis. Pengertian penetapan tujuan meliputi identifikasi tujuan organisasi yang berlaku umum dan penetapan bagaimana berbagai bagian, kelompok, dan individu dapat memberikan sumbangan bagi tujuan-tujuan itu. Bila terdapat dukungan bersama untuk tujuan yang ditetapkan ini di antara pekerja, kemungkinan dikerahkannya tingkat usaha yang tinggi bagi tujuan ini cenderung meningkat.

### *2. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya*

Sehubungan dengan usaha manajemen mencari dan memanfaatkan sumber daya, telah diidentifikasi bidang yang saling berhubungan. Pertama adalah keharusan untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan berbagai subsistem organisasi (yaitu subsistem produktif, pendukung, pemelihara, penyesuai dan manajemen) sehingga setiap sub sistem memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya (Steers, 1985 : 212). Bidang perhatian yang kedua adalah berhubungan dengan penetapan, implementasi, dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan. Ketiga, setiap rancangan sistem pada penelaahan organisasi mengakui adanya serangkaian umpan balik dan lingkaran kendali demi menjamin agar organisasi tetap pada targetnya dalam usahanya mencari tujuan.

### *3. Lingkungan prestasi*

Menurut Mardiana (2005), lingkungan kerja adalah lingkungan tempat pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antarsesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dengan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Menurut Nitisemito (2001: 183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Sedarmayanti (2007), secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik.

### *4. Proses komunikasi*

Komunikasi merupakan hal penting dalam sistem pengendalian manajemen yang merupakan alat untuk mengarahkan, memotivasi, memonitor atau mengamati, serta mengevaluasi pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan. Tujuannya agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar, yang dimonitor atau yang diatur dalam sistem pengendalian manajemen adalah kinerja dari perilaku manajer di dalam mengelola perusahaan. Merchant (1998) mengatakan bahwa orientasi perilaku berhubungan dalam lingkungan pengendalian manajemen, perilaku berpengaruh dalam desain



sistem pengendalian manajemen untuk membantu, mengendalikan, memotivasi manajemen dalam mengambil keputusan dan memonitor perilaku yang dapat mengendalikan aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Sistem pengendalian manajemen adalah sejumlah struktur komunikasi yang saling berhubungan. Struktur ini mengklasifikasikan proses informasi yang dapat membantu manajer dalam mengkoordinasi bagiannya untuk mengubah perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan pada dasar yang berkesinambungan (Maciarriello dan Kirby, 1994). Untuk membentuk suatu kerja sama yang baik jelas perlu adanya komunikasi yang baik antara unsur-unsur yang ada di dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang baik akan menimbulkan saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Sendjaja (1994) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah fungsi informasi, fungsi regulasi, fungsi persuasi, dan fungsi integrasi.

##### 5. *Kepemimpinan dan pengambilan keputusan*

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah "*the process of directing and influencing the task related activities of group members*". Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin (2000) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses ketika para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau

yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Koontz, O'Donnel, dan Weihrich (1990: 147) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses memengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias.

Kartono (2005: 187) mendefinisikan kepemimpinan sebagai satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas/kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama. Sedangkan Stoner, Freeman, dan Gilbert (1996) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Rost (1993) dalam Safaria (2004: 3) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah hubungan yang saling memengaruhi di antara pemimpin dan pengikut atau bawahan yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Sedangkan Robbins dan Judge (2007: 432) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Selanjutnya Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1991: 334) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.

Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Dalam perkembangan teori kepemimpinan, banyak ahli mengemukakan tentang gaya-gaya dan teknik-teknik kepemimpinan. Pada umumnya gaya dan teknik kepemimpinan berhubungan erat dengan pengambilan keputusan. Yukl (1998:132) mengemukakan bahwa banyak dari aktivitas para pemimpin seperti administrator dan manajer menyangkut pengambilan dan pelaksanaan keputusan termasuk merencanakan pekerjaan, memecahkan masalah-masalah teknis, memilih para bawahan, menentukan kenaikan upah, membuat penugasan kerja dan sebagainya. Keikutsertaan seluruh anggota organisasi dalam penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan suatu organisasi sangatlah penting. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan memegang peranan yang sentral dalam perilaku organisasi (Steers, 1985: 213). Menurut Ebert dan Mitchell dalam Steers (1985: 214), tindakan mengajak pekerja/pegawai melibatkan diri lebih banyak dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka berfungsi untuk:

- a. Menjelaskan harapan organisasi bagi pekerja serta imbalan potensial untuk prestasi yang berhasil.
- b. Meningkatkan ikatan psikologis yang dimiliki pekerja untuk melaksanakan keputusan karena dalam penetapannya mereka ikut mengambil bagian.
- c. Meningkatkan akibat pengaruh sosial atas perilaku.

Menurut Vroom dan Yetton, (1973) partisipasi dalam pengambilan keputusan tidak selalu menguntungkan, artinya jika para pekerja memiliki informasi penting atau jika diterima baiknya keputusan dapat menguntungkan. Di pihak lain, jika perlu sekali diambil keputusan kilat mengenai persoalan yang hanya sedikit menyinggung nasib pekerja, teknik yang demokratis dalam kenyataannya menjadi tidak berfungsi.

## 6. Adaptasi dan inovasi organisasi

Tiga perspektif umum adaptasi organisasional, dikemukakan oleh Miles dan Snow (1978), adalah seleksi alamiah, seleksi rasional dan pilihan strategis (*strategic choice*).

- a. *Seleksi Alamiah* adalah merupakan proses penempatan diri (*process of alignment*) secara alamiah. Karakteristik struktur organisasi yang kompatibel atau sesuai dengan lingkungan itulah organisasi yang akan bertahan dan menunjukkan kinerja yang baik.
- b. *Seleksi Rasional* adalah merupakan proses penempatan diri (*process of alignment*) secara rasional. Manajer memilih, mengadopsi, dan meninggalkan struktur dan proses organisasi agar mendapat keseimbangan dengan lingkungan untuk tetap bertahan dan berkembang.
- c. Pilihan strategis (*strategic choice*) adalah merupakan alternatif, dengan ciri-ciri:
  - a) *dominant coalition* yaitu kelompok pengambilan keputusan dengan memiliki pengaruh yang terbesar (dominan);
  - b) *perceptions* yaitu *dominant coalition* menciptakan lingkungan yang sesuai dengan organisasi;
  - c) *segmentation* yaitu *dominant coalition* bertanggung jawab memilah lingkungan dan menentukan komponen-komponen tersebut sesuai dengan subunit organisasi;
  - d) *scanning activities* yaitu *dominant coalition* bertanggung jawab untuk melakukan pengamatan (*surveillance*) elemen lingkungan yang kritis terhadap organisasi, dan *dynamic constraints* yaitu kendala strategi, struktur dan kinerja organisasi baik yang terdahulu maupun yang sedang berjalan berhadapan dengan keputusan yang diambil oleh *dominant coalition*.

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses, atau jasa (Van de Ven, 1986: 590). Adanya hubungan yang jelas antara inovasi dengan pengem-



bangun keunggulan bersaing dan perolehan keuntungan di atas rata-rata, banyak perusahaan tertarik mempelajari bagaimana menghasilkan inovasi dan mengelola proses inovasi tersebut dengan efektif (Lengnick-Hall, dalam Hitt, *et. al.*, 1997: 383). Dalam industri, lingkungan yang dinamis telah menjadi kenyataan hidup. Inovasi pun menjadi terkait erat dengan keefektifan organisasi (Robbins, 1990: 436). Walaupun demikian, tidak mudah melahirkan ide-ide inovatif apalagi menerapkannya. Banyak faktor yang memengaruhi penerapan inovasi organisasional secara efektif. Aspek struktural, budaya, dan sumber daya manusia merupakan karakteristik yang selalu muncul bila peneliti mempelajari organisasi yang inovatif (Robbins, 1996: 336). Apa yang dikatakan Robbins ternyata didukung oleh suatu tinjauan menyeluruh atas persoalan inovasi yaitu struktur organik secara positif memengaruhi inovasi (Damanpour, 1991: 557).

Struktur organik ini lebih rendah dalam diferensiasi vertikal, formalisasi, dan sentralisasi, organisasi organik mempermudah fleksibilitas, penyesuaian, dan interaksi silang yang membuat penerapan inovasi lebih mudah. Struktur organik juga mendorong terjadinya komunikasi antarunit yang tinggi, misalnya saja ada komite, satuan tugas, tim silang-fungsional, dan mekanisme lain yang mempermudah interaksi melintasi garis-garis departemental (Monge, *et. al.*, 1992: 250).

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi NTT, dengan menggunakan penelitian kualitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer data sekunder. Data primer berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian dan dalam hal ini adalah Kepala dan

pegawai UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi NTT. Sedangkan data sekunder berupa data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat, atau mendengarkan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi NTT. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model Miles dan Huberman yang terdiri atas reduksi data, display/ penyajian data, dan kesimpulan/verifikasi. Untuk menguji keabsahan data penelitian digunakan derajat keterpercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

### IV. HASIL ANALISIS DAN DISKUSI

Untuk menganalisis dampak kebijakan terhadap efektivitas organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM Dinas Koperasi Provinsi NTT, digunakan analisis lintas kasus Miles dan Huberman. Analisis ini mencoba untuk melihat kasus kebijakan dengan menggunakan variabel sumber daya, lingkungan kerja/lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi dan inovasi, juga dampaknya terhadap efektivitas organisasi ditinjau dari aspek produktivitas, kemampuan menyesuaikan diri, dan kepuasan kerja, sebagaimana dilihat dalam Tabel 2.

Dari hasil analisis ini diketahui bahwa efektivitas organisasi pada UPT Diklat koperasi dan UMKM belum berjalan secara baik, antara lain aspek produktivitas pelaksanaan kegiatan diklat. Sebenarnya ada banyak sekali diklat yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan diklat bagi pegawai UPT Diklat Koperasi dan UMKM maupun bagi para pelaku dan peminat koperasi dan UMKM jika merujuk kepada Keputusan Menteri Koperasi No. 119/Kep/M. KUKM/IX/2004. Namun, keterbatasan dana mengakibatkan kegiatan diklat yang dilakukan

**Tabel 2.** Analisis Kasus Kebijakan di UPT Diklat Koperasi dan UMKM Provinsi NTT

KASUS KEBIJAKAN	KASUS EFEKTIVITAS ORGANISASI
<i>Sumber daya</i> : kebijakan alokasi dana yang terbatas	<i>Produktivitas</i> : Jumlah pelaksanaan diklat menjadi berkurang, dimana jumlah diklat di tahun 2012 sebanyak 15 diklat tapi di tahun 2013 menurun menjadi 8 diklat.
<i>Lingkungan kerjalingkungan prestasi</i> : kebijakan mutasi dan rekrutmen yang belum tepat terutama khususnya dalam penyediaan tenaga spesialisasi pengelola diklat dan tenaga khusus perkoperasian	<i>Kemampuan menyesuaikan diri</i> : para pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyesuaikan diri dengan tugas dan pekerjaan yang baru. <i>Kepuasan kerja</i> : para pegawai cenderung tidak puas karena bekerja tidak sesuai dengan dasar dan keahlian
<i>Lingkungan prestasi(lingkungan kerja)</i> : belum adanya pemberian penghargaan dan balas jasa terhadap prestasi kerja pegawai	<i>Kepuasan kerja</i> : para pegawai tidak puas karena merasa tidak dihargai prestasi kerjanya, motivasi kerjanya menjadi berkurang. <i>Produktivitas</i> : produktivitas kerja pegawai menjadi menurun khususnya dalam kaitkan dengan pencarian mitra binaan dimana di tahun 2012 mitra binaan yang bekerja sama sebanyak 4 lembaga tapi di tahun 2013 hanya 2 lembaga.
<i>Proses Komunikasi</i> : Jalinan komunikasi yang baik antara semua komponen dalam kantor (atasan - bawahan, bawahan - bawahan, maupun antar bagian/seksi)	<i>Kepuasan kerja</i> : para pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan berkomunikasi
<i>Kepemimpinan dan pengambilan keputusan</i> : Para pegawai dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan	<i>Kepuasan kerja</i> : Para pegawai merasa cukup puas karena sering dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
<i>Adaptasi dan Inovasi</i> : pegawai yang mutasi masuk membutuhkan waktu untuk beradaptasi terhadap tugas dan pekerjaan dikarenakan dasar pendidikan dan keahlian yang berbeda	<i>Kemampuan menyesuaikan diri</i> : pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama untuk beradaptasi

lebih selektif dengan menekankan aspek prioritas sesuai dengan kebutuhan koperasi dan UMKM di NTT. Dari tahun 2011-2013, jumlah pelaksanaan Diklat sedikit mengalami penurunan. Tahun 2011, pelaksanaan diklat yang dilakukan sebanyak 12 diklat, tahun 2012 meningkat menjadi 15 diklat, tetapi di tahun 2013 menurun karena hanya sebanyak 8 kegiatan diklat, hal ini diakibatkan oleh keterbatasan dana yang ada.

Upaya lain dari UPT Diklat Koperasi dan UMKM adalah dengan membangun kerja sama dengan mitra binaan dalam pelaksanaan kegiatan dikarenakan segala pendanaan ditanggung oleh mitra binaan yang bersangkutan. Akan tetapi

proses kerja sama dengan mitra binaan hanyalah dalam rangka peningkatan kapasitas dari mitra binaan yang bersangkutan baik secara individu maupun kelembagaan, bukan bagi para pegawai atau pengelola diklat dari UPT Diklat Koperasi. Akan tetapi proses membangun kerja sama dengan para mitra binaan juga menurun, pada tahun 2012 sebanyak 4 lembaga sedangkan pada tahun 2013 hanya 2 lembaga saja. Hal ini karena menurunnya motivasi kerja dari para pegawai untuk melakukan sosialisasi dan membangun kerja sama dengan lembaga lain. Penyebabnya adalah ketidakpuasan mereka akibat ditempatkan tidak sesuai dengan basis pendidikan dan keahliannya.

Faktor lain yang juga harus diperhatikan adalah belum adanya pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi sehingga berdampak pada lemahnya produktivitas dan kepuasan kerja para pegawai. Kalaupun ada pegawai yang bagus kinerjanya, itu lebih dikarenakan faktor oleh pengalaman. Mereka umumnya telah lama bekerja di UPT Diklat Koperasi dan UMKM.

## A. Analisis SWOT

Analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, and *Threats* (SWOT) terhadap kebijakan dan efektivitas organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

### 1. *Strength* (Kekuatan)

- a. Tersedianya peraturan yang mendukung dan menjadi acuan dalam proses penentuan dan pengambilan kebijakan/keputusan dalam kerja organisasi pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM demi pengembangan Koperasi dan UMKM di NTT, seperti Keputusan Mentari koperasi dan UKM nomor 119/Kep/M. KUKM/IX/2004, Peraturan Gubernur NTT Nomor 08 Tahun 2011 dan UU Koperasi Nomor 17 Tahun 2012.
- b. Banyaknya minat dari lembaga/organisasi dalam masyarakat yang membangun kemitraan (mitra binaan) dengan UPT Diklat Koperasi dan UMKM dalam upaya penguatan kapasitas kelembagaannya di bidang koperasi dan UMKM.
- c. Jalinan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, bawahan dan bawahan maupun antarbagian dalam organisasi. Hal ini memudahkan kerja sama dan koordinasi dalam proses pelaksanaan kegiatan.

### 2. *Weakness* (Kelemahan)

- a. Terbatasnya sumber pembiayaan dalam pelaksanaan kegiatan karena semata-mata hanya mengharapkan dana dari pemerintah yang sangat terbatas jumlahnya.
- b. Sebagai organisasi pemerintah, proses adaptasi dan inovasi organisasi yang terlalu kaku karena menunggu putusan dari atasan akan menyulitkan para pegawai untuk secara cepat melakukan inovasi dan adaptasi sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

### 3. *Opportunities* (Peluang)

- a. Kebijakan Pemerintah Provinsi NTT untuk menjadikan NTT sebagai Provinsi Koperasi.
- b. Banyaknya minat pelaku koperasi yang dibuktikan dengan makin meningkatnya jumlah koperasi di NTT dari tahun ke tahun.

### 4. *Threats* (Tantangan)

- a. Tidak/belum adanya pemberian imbalan balas jasa atas prestasi dan kinerja pegawai, yang dapat berdampak pada penurunan semangat dan motivasi kerja pegawai.
- b. Banyak pelaku koperasi yang belum serius untuk mengurus koperasi, hal ini dibuktikan oleh banyak koperasi yang tumbuh akan tetapi kemudian tidak aktif.

Dari kajian analisis SWOT yang disebutkan di atas, maka analisis kekuatan yang dijabarkan tersebut lebih banyak mengarah kepada kekuatan internal baik berupa tersedianya peraturan pendukung dan proses komunikasi dalam organisasi yang berjalan baik. Sementara itu, kekuatan eksternalnya berupa banyaknya minat lembaga/organisasi untuk membangun kemitraan dalam penguatan kapasitas kelembagaan di bidang koperasi dan UMKM.

Sedangkan di antara kelemahan-kelemahan yang bisa dilihat pada UPT Diklat Koperasi dan UMKM, hampir seluruhnya merupakan kelemahan atau kekurangan internal yang dimiliki oleh UPT Diklat Koperasi dan UMKM. Kelemahan UPT Diklat Koperasi dan UMKM yaitu pada keterbatasan anggaran, dan belum efektifnya proses adaptasi dan inovasi organisasi. Selain melihat faktor internal UPT Diklat Koperasi dan UMKM, perlu juga mengkaji faktor eksternalnya yaitu bagaimana peluang yang dimiliki maupun ancaman yang mungkin akan dihadapi oleh UPT Diklat Koperasi dan UMKM.

UPT Diklat Koperasi dan UMKM memiliki beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan koperasi dan UMKM di NTT, di antaranya kebijakan pemerintah Provinsi NTT untuk menjadikan NTT sebagai Provinsi Koperasi. Peluang ini dapat dimanfaatkan karena adanya kebijakan tersebut akan semakin mendorong UPT Diklat Koperasi dan UMKM dalam meningkatkan kinerjanya, di samping itu ada peluang lain berupa banyaknya minat pelaku koperasi yang dibuktikan dengan makin meningkatnya jumlah koperasi di NTT dari tahun ke tahun. Ini bisa dimanfaatkan untuk semakin mengembangkan koperasi di NTT.

UPT Diklat Koperasi dan UMKM juga tidak mungkin terlepas dari ancaman-ancaman atau masalah yang dihadapi dalam melaksanakan programnya antara lain kendala akses permodalan karena hanya semata mengharapkan dari pemerintah. UPT Diklat Koperasi dan UMKM juga tidak/belum memberikan imbalan balas jasa atas prestasi dan kinerja pegawai. Dampaknya adalah menurunnya semangat dan motivasi kerja pegawai. Tantangan lain adalah banyaknya pelaku koperasi yang belum serius untuk mengurus koperasi, hal ini dibuktikan oleh banyak koperasi yang tumbuh akan tetapi kemudian tidak aktif.

Dengan mengidentifikasi dan menganalisis apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman UPT Diklat Koperasi dan UMKM, maka analisis tersebut dapat dijadikan sebagai dasar maupun latar belakang dalam memformulasikan tujuan dan strategi dari UPT Diklat Koperasi dan UMKM dalam melaksanakan programnya.

## **V. PENUTUP**

Pencanangan NTT sebagai Provinsi Koperasi dan kebijakan Gubernur NTT melalui Peraturan Gubernur Nomor 08 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi NTT, telah memberikan ruang bagi peningkatan kinerja UPT Diklat Koperasi dan UMKM dalam upaya pengembangan koperasi di Provinsi NTT.

Namun demikian, produktivitas kerja (pelaksanaan diklat) oleh UPT Diklat Koperasi dan UMKM menurun, diakibatkan oleh keterbatasan dana serta belum efektifnya proses mutasi ke UPT Diklat Koperasi dan UMKM (pegawai yang dimutasi ke UPT Diklat Koperasi dan UMKM bukan yang memiliki kompetensi di bidang Perkoperasian dan UMKM).



## DAFTAR PUSTAKA

- Aktual. 2012. Jumlah Koperasi di NTT Mencapai 2.340 Unit. <http://www.aktual.co/ekonomibisnis/104637jumlah-koperasi-di-ntt-mencapai-2.340-unit>.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555-590.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. 1990. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Hidayat. 1986. *Teori Efektivitas Dalam Kinerja Karyawan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson, dan H. Kim. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40.
- Kartono, Kartini, 2005. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Keputusan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 119/Kep/.KUKM/IX/2004 tentang *Pedoman Kurikulum dan Silabi Pendidikan dan Pelatihan dalam rangka Pemberdayaan SDM Koperasi, Usaha kecil dan Menengah*.
- Koontz, H., C. O 'Donnell, dan H. Weihrich. 1990. *Manajemen, Jilid 1*. Erlangga. Jakarta.
- Maciariello, Joseph A. dan Calvin J. Kirby. 1994. *Management Control Systems, Using Adaptive Systems to Attain Control*. 2nd edition. Prentice Hall. New York.
- Mardiana. 2005. *Manajemen Produksi*. Badan Penerbit IPWI. Jakarta
- Merchant, K. A. 1998. *Modern Management Control System*. Prentice Hall. New York.
- Miles, Raymond E. dan Charles C. Snow. 1978. *Organization Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill Kogakusha, Ltd (International Student Edition). Tokyo.
- Monge, PR., M.D. Cozzens, dan NS. Contractor. 1992. Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation. *Organization Science*, 3(2): 250-274.
- Nitisemito, Alex S. 2001. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 8 Tahun 2011 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pendidikan dan Pelatihan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Provinsi Nusa Tenggara Timur*.
- Robbins, S. P. dan T. A. Judge. 2007. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Stephen. 1990. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs. New York.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi Edisi Kedua*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Safaria, T. 2004. *Kepemimpinan*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Schemerhorn, John R. 1986. *Management for Productivity*. John Wiley & Sons. New York.

- Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Refika Aditama. Bandung.
- Sendjaja, S Djuarsa. 1994. *Teori Komunikasi*. Pusat Penerbitan Universitas Terbuka. Jakarta.
- Stoner, James AF., R. E. Freeman, dan J. R. Gilbert. 1996. *Manajemen*. PT Indeks, Gramedia Group. Jakarta.
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang *Perkoperasian*.
- Van de Ven, A. 1986. Control Problem in the Management of Innovation. *Management Science* 32(1986): 591.
- Vroom, V. H., dan P. W. Yetton. 1973. *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh.
- Yukl, G. 1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan Jusuf Udaya. Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. Prehallindo. Jakarta.



# PANDUAN UNTUK PENULIS

Redaksi Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik (JKAP) mengundang pembaca untuk mengirimkan tulisan untuk dimuat di jurnal ini. Ketentuan penulisan naskah adalah sebagai berikut.

## 1. Tujuan dan Ruang Lingkup Jurnal

Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik adalah suatu jurnal multidisiplin berskala nasional yang mencakup berbagai pokok persoalan dalam kajian ilmu-ilmu administrasi publik. Secara khusus JKAP menaruh perhatian, namun tidak hanya terbatas, pada pokok-pokok persoalan tentang perkembangan ilmu kebijakan dan administrasi publik, administrasi pembangunan, otonomi daerah, birokrasi dan aparatur negara, desentralisasi, ilmu ekonomi dan studi pembangunan, manajemen publik, kebijakan dan pemerintahan, serta ilmu sosial lain mencakup ilmu kesehatan masyarakat, politik fiskal, dan perencanaan wilayah. Tujuan diterbitkannya jurnal ini adalah untuk menyebarkan pemikiran-pemikiran konseptual maupun hasil-hasil penelitian yang telah dicapai di bidang kebijakan dan administrasi publik.

## 2. Ketentuan Umum Naskah

- a. Naskah dapat berupa hasil penelitian, artikel berisi pemikiran dan penilaian terhadap buku, yang belum dan tidak akan dipublikasikan dalam media cetak lain.
- b. Naskah harus asli, bukan jiplakan, dan tidak mengandung unsur plagiarisme. Dewan Redaksi akan langsung menolak naskah yang berindikasi plagiat.
- c. Penulis memberikan informasi berupa nomor telepon, nama instansi, alamat instansi, dan alamat e-mail.

## 3. Ketentuan Penulisan

- a. Naskah ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris baku dengan abstrak dalam Bahasa Inggris DAN Bahasa Indonesia. Abstrak tidak lebih dari 250 kata dengan disertai 3-5 istilah kunci (*keyword*).
- b. Naskah berupa ketikan asli atau *soft copy* dengan panjang antara 15 sampai 25 halaman. Diketik di kertas ukuran A4, Times New Roman font 12, spasi ganda.
- c. Judul diusahakan cukup informatif dan tidak terlalu panjang (maksimal 12 kata, ditulis dengan huruf kapital seluruhnya, peletakkan *center* dan ditebalkan.)
- d. Naskah ditulis dengan sistematika jelas, penomoran menggunakan huruf Rowami dengan ketentuan sbb.:
  - i. Naskah yang berasal dari hasil penelitian mengikuti sistematika: Pendahuluan/*Introduction*, Tinjauan Teori/*Literature Review*, Metode Penelitian/*Research Methods*, Hasil Analisis dan Diskusi/*Discussion*, Penutup/*Conclusion*.
  - ii. Naskah yang berupa wacana/pemikiran kritis mengikuti sistematika: Pendahuluan, Subjudul (subjudul 1, subjudul 2, dst.), Penutup.
- e. Naskah ditulis dengan menggunakan pedoman ilmiah (baik dalam hal judul karangan, judul tabel, daftar pustaka, kutipan, dll), mengikuti panduan pengutipan yang benar.
- f. Penulisan daftar pustaka mengikuti aturan APA-Harvard, ditulis dalam urutan abjad secara kronologis:

- i. Untuk buku: nama pengarang. tahun terbit. *judul*. edisi. nama penerbit. tempat terbit.  
Contoh:  
Hicman, G.R dan Lee, D.S. 2001. *Managing Human Resources in The Public Sectors: A Share Responsibility*. Harcourt Collage Publisher. Forth Worth.
- ii. Untuk karangan dalam buku: nama pengarang. tahun. judul karangan. *judul buku*. nama editor. halaman permulaan dan akhir karangan. Contoh:  
Mohanty, P. K. 1999. Municipality Decentralization and Governance: Autonomy, Accountability and Participation. *Decentralization and Local Politics*. Editor S.N. Jan and P.C. Marthur. Sage Publication. New Delphi. 212-236.
- iii. Untuk karangan dalam jurnal/majalah: nama pengarang. tahun. judul karangan. *judul jurnal/majalah*. volume(nomor). halaman permulaan dan halaman akhir karangan. Contoh:  
Dwiyanto, Agus. 1997. Pemerintahan yang Efisien, Tanggap dan Akuntabel: Kontrol atau Etika?. *JKAP*. 1(2): 1-4.
- iv. Untuk karangan dalam pertemuan: nama pengarang. tahun. judul karangan. *nama pertemuan*. tempat pertemuan. waktu. Contoh:  
Utomo, Warsito. 2000. Otonomi dan Pengembangan Lembaga di Daerah. *Seminar Nasional Professional Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik*. Jurusan Administrasi Negara, FISIPOL UGM. Yogyakarta. 29 April 2000.
- v. Untuk tulisan dari sumber online: nama pengarang. tahun. judul tulisan. *nama website*. tanggal akses. Contoh:  
Pusat Kurikulum. 2008. Model Pengembangan Kompetensi Bagi Sekolah Bertaraf Internasional. [http://www.slideshare.net/plashida/savedfiles?s\\_title=model-kur-sbi-puskur-14117222&user\\_login=caca29](http://www.slideshare.net/plashida/savedfiles?s_title=model-kur-sbi-puskur-14117222&user_login=caca29). Diakses 22 Mei 2013.

## 5. Ketentuan Hak Cipta

Magister Administrasi Publik (MAP) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada sebagai penerbit Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik (JKAP) memiliki hak cipta atas seluruh artikel yang diterbitkan dalam jurnal ini. Seluruh tulisan yang dimuat dalam jurnal menjadi milik MAP FISIPOL UGM. MAP FISIPOL UGM berhak memperbanyak dan mengedarkan artikel tersebut, dan setiap penulis tidak diperkenankan untuk menerbitkan artikel yang sama di media lain setelah dimuat dalam jurnal ini.

## 6. Pengiriman Naskah

Artikel dapat dikirimkan melalui e-mail [igpa@ugm.ac.id](mailto:igpa@ugm.ac.id) atau melalui pos ke:

Redaksi Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik MAP FISIPOL UGM

Gedung MAP FISIPOL UGM Lantai 3

Jl. Prof. Dr. Sardjito, Sekip – Yogyakarta

55281

Naskah yang dikirimkan harus disertai: 1) halaman judul – disertai nama penulis, informasi kontak, dan setidaknya 3 *keyword* berkaitan dengan tema naskah; 2) biografi pendek yang menyertakan informasi afiliasi, posisi, dan *research interest*; 3) abstrak; 4) artikel yang sudah lengkap dengan daftar pustaka dan infografis (tabel, grafik, diagram) yang dibutuhkan.