KEBIJAKAN RESTRUKTURISASI ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Febri Yuliani

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Policies Organizational Restructuring and Empowerment of Human Resources. This paper explain restructure policy of bureaucracy for good governance. Development strategy and empowering bureaucracy is not instant process. Experience in Indonesia indicating that settlement of government apparatus by not holistic solution policy will be generating enchained new problem. Development strategy and empowering government apparatus for new organization resources shall comrehend is learning process which ought to be supported by good learning systems which supported organis-adaptic structure. This process conducted continually through mutual learning process among bureaucrat, civil society and market with heartfelt seriousness to position bureaucracy for public services.

Abstrak: Kebijakan Restrukturisasi Organisasi dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Penelitian ini menjelaskan kebijakan restrukturisasi birokrasi pemerintahan yang baik. Strategi pengembangan dan pemberdayaan birokrasi tidak proses instan. Pengalaman di Indonesia menunjukkan bahwa penyelesaian Aparatur oleh kebijakan solusi tidak holistik akan menghasilkan membelenggu masalah baru. Strategi pengembangan dan pemberdayaan aparatur pemerintah yang baru comrehend organisasi resources shall adalah proses yang harus didukung oleh sistem belajar yang baik yang didukung struktur organis - adaptif belajar. Proses ini dilakukan terus menerus melalui proses saling belajar antara birokrat, masyarakat sipil dan pasar dengan keseriusan tulus untuk posisi birokrasi pelayanan publik.

Kata Kunci: restrukturisasi, memberdayakan, sumber daya manusia, birokrasi, pemerintahan yang baik

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan akan menuntut perubahan yang sangat besar dan mendasar terhadap cara hidup dalam berbagai tatanan organisasi yang mencakup antara lain para karyawan, menejer dan pemimpin organisasi yang selalu harus berjuang untuk menyesuaikan diri dengan pengaruh perubahan yang sangat pesat dan penuh ketidak pastian. Kita sekarang ini sedang dihadapkan pada perubahan sifat-sifat dasar manajemen yang digerakkan oleh perubahan cepat dan luas dalam kondisi sosial, ekonomi dan politik, yang dipicu secara pesat oleh berkembangnya teknologi. Kondisi tersebut mendorong kita semua, sebagai anggota organisasi yang professional, harus mampu merespon era globalisasi sehingga bukan saja harus mampu memanfaatkan berbagai peluang, namun lebih dari itu, yaitu harus mampu merubah tantangan menjadi peluang.

Berkaitan dengan pengelolaan perubahan, tantangan yang sangat besar dalam mengelola perubahan adalah menentukan : dimana, kapan dan bagaimana memulainya. Tidak dapat di-

pungkiri bahwa perubahan sosial yang sedang dan akan terjadi akan banyak mempengaruhi keadaan dan kehidupan organisasi. Beberapa tuntutan harus dapat dipenuhi oleh suatu organisasi sehingga ia dapat hidup dalam keadaan apapun (*survive*) dan tidak mengalami kematian atau mengalami mortalitas:

a. Organisasi melalui pemimpinnya harus memiliki Kemampuan untuk mengelola sistem sosial dan teknis yang lebih luas dan rumit.

Adanya tujuan-tujuan organisasi yang lebih rumit dan penggunaan teknologi yang lebih maju menuntut setiap pemimpin (manajer) untuk mempunyai kemampuan teknis yang lebih baik. Juga para pemimpin dituntut untuk mempunyai kemampuan konseptual yang lebih besar yaitu kemampuan untuk memolakan, menganalisa dan memecahkan persoalan yang berasal dari adanya gejala perubahan yang sering tidak jelas kerangka dan polanya. Namun demikian yang lebih penting lagi adalah para pemimpin harus lebih mampu untuk berfungsi dalam mengendalikan kegiatan-kegiatan dari berbagai bentuk organisasi.

b. Kemampuan untuk mengembangkan organisasi yang bersifat organis.

Adanya tuntutan akan perlunya bentuk organisasi yang bersifat sementara dan fleksibel mengakibatkan perlunya peningkatan kemampuan pengelolaan terhadap organisasi-organisasi yang bersifat sementara. Semua anggota dari suatu organisasi terutama para pemimpinnya harus mampu untuk memasuki dan keluar dari satuan tugas tertentu secara bergantian atau mungkin secara bersama-sama. Semua hal tadi menuntut kemampuan dan pengertian mengenai kapan sebaiknya suatu satuan tugas dibentuk dan bagaimana pengelolaannya.

c. Kemampuan mengelola konflik

Tidak dapat dipungkiri bahwa peningkatan ukuran organisasi, kerumitan dan sifat organisasi dapat merupakan sumber potensial dari konflik. Makin besarnya kewenangan dan tanggung jawab pemimpin makin terlibatnya mereka dalam pengambilan keputusan semuanya dapat menimbulkan kebingungan. Oleh sebab itu, sangat diperlukan sekali kemampuan para menejer untuk mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut.

d. Kemampuan untuk mengendalikan organisasi atas kemampuan untuk mempengaruhi bukan karena kekuasaan atau paksaan.

Organisasi masa depan diperkirakan akan banyak bergerak atas dasar pengetahuan, kemampuan, logika dan rasionalitas. Organisasi yang berlandaskan azas-azas kewenangan dan kekuasaan harus diubah dengan cara kolaborasi dan rasionalitas. Oleh sebab itu kemampuan para pemimpin untuk mempengaruhi atau tepatnya meyakinkan akan sangat menentukan efektifitas suatu organisasi.

e. Kemampuan pengelolaan perubahan

Adanya gejolak perubahan yang terjadi didalam dan diluar lingkungan organisasi makin menuntut kemampuan para pemimpin untuk lebih mampu menentukan sasaran dan prioritas kegiatan. Hal ini berarti bahwa para pemimpin haruslah mempunyai kemampuan melakukan antisipasi atau proaktif bukan bersifat menunggu atau reactive.

f. Kemampuan pemimpin untuk memiliki perilaku yang lebih luwes

Para pemimpin akan lebih banyak dituntut

untuk dapat lebih luwes dalam menghadapi berbagai persoalan, penyusunan organisasi perlu dilakukan secara lebih luwes dan inovatif. Para anggotanya harus lebih mampu keluar masuk satuan tugas yang satu kesatuan tugas yang lain. Semua hal ini menuntut kemampuan setiap organisasi untuk lebih dapat menyesuaikan perilakunya sesuai dengan tuntutan organisasi yang dimasuki.

g. Toleransi terhadap ketidakjelasan.

Setiap anggota organisasi perlu mempunyai kemampuan untuk dapat berprestasi dengan baik dalam suasana lingkungan yang kurang jelas ataupun dalam keadaan belum ada pola yang baku. Termasuk dalam hal ini, misalnya setiap orang berusaha melaksanakan tugasnya dengan baik walaupun ia sendiri belum mempunyai kejelasan mengenai bidang tugas dan tanggung jawabnya atau walaupun kemungkinan untuk gagal tetap ada. Kemampuan untuk mempunyai toleransi terhadap ketidakjelasan merupakan salah satu persyaratan untuk dapat bertahan dari goncangan perubahan.

h. Kemampuan dan sikap untuk mau melakukan penilaian dan perbaikan

Pemimpin dituntut untuk selalu mau dan dapat melakukan penilaian dan perubahan terhadap setiap kegiatan yang sedang dilaksanakan. Pemahaman mengenai pentingnya kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan sesungguhnya ditentukan oleh kemauan dan kemampuan para pimpinan untuk mengadakan penilaian sendiri dan bila perlu melakukan berbagai macam perubahan.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah riset pustaka dengan memanfaatkan sumber perpustakaan untuk memperoleh data penelitian. Riset pustaka membatasi kegiatannya hanya pada bahan-bahan koleksi perpustakaan saja tanpa memerlukan riset lapangan. Riset pustaka tidak hanya sekedar urusan membaca dan mencatat literatur atau buku-buku sebagaimana yang sering dipahami banyak orang selama ini. Apa yang disebut riset pustaka atau sering juga disebut studi pustaka, ialah rangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pe-

ngumpulan data pustaka, membaca, dan mencatat serta mengolah bahan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Birokrasi dewasa ini sedang dan telah menyesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di lapang yang terus berubah, salah satunya aparatur dan birokrasi harus semakin memfokuskan pada upaya menghasilkan barang dan pelayanan jasa yang semakin berkualitas dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Permasalahan transformasi pemerintahan dan birokrasi dalam menghadapi percepatan perubahan tuntutan masyarakat ini telah dikemukakan oleh Osborn dan Gaebler (1992). Mereka menyajikan sejumlah prinsip yang dinyatakan sebagai prinsip-prinsip fundamental birokrasi di masa depan. Kehadiran konsep ini dianggap sebagai paradigma baru. Sehingga banyak dikutip dan dijadikan rujukan kajian perkembangan aparatur dan birokrasi hampir disemua negara termasuk Indonesia.

Lahirnya konsep ini bagi David Osborn dan Ted Gaebler lebih banyak disadari dari latar belakang fundamental lembaga birokrasi (*public*) yang berseberangan dengan lembaga bisnis (*private*). Bagi lembaga bisnis pendapatan terbesar mereka dari pelanggan mereka sedangkan bagi birokrasi sebagian besar didapat dari pajak. Bagi lembaga bisnis persaingan adalah segalanya, sedangkan bagi birokrasi lebih banyak mengandalkan monopoli.

Timbulnya isu negative dari perubahan yang direncanakan dalam kebijakan, program dan kegiatan pembangunan dalam beberapa hal memang tidak dapat dihindarkan. Banyak pemborosan, kesia-siaan dan penderitaan yang ditemukan, yang sebenarnya dapat dihindarkan. Untuk menghindari resiko, sekaligus mengoptimalkan peluang yang ada, organisasi harus menjadi pelaku yang tegak berdiri dan patut diperhitungkan. Selanjutnya, langkah yang digunakan dalam perubahan organisasi akan efektif bila dilandasi oleh wawasan yang mendasar, yaitu perubahan besar tidak akan terjadi dengan mudah karena berbagai alasan (krisis mata uang, moneter, ekonomi atau krisis multidimensi, penggeseran aspirasi dan kebutuhan masyarakat, inovasi, iri hati negara lain dan lain sebagainya).

Meskipun demikian perubahan yang diperlukan, bias gagal oleh karena adanya kepemimpinan yang berorientasi masa kini/lalu dan internal, struktur dan system organisasi yang menghambat, politik dan ideologi yang picik, tingkat kepercayaan yang rendah, kurangnya kerjasama, sikap yang arogan, sikap saling menyenangkan yang tidak sehat, kurangnya kepemimpinan yang visioner dan demokratis (partisipatif), tingkat manajemen menengah ke bawah yang tidak diberdayakan dan ketakutan umum akan sesuatu yang tidak diketahui dan hanya bisa dirasakan.

Kebijakan Restrukturisasi sebagai Alternatif Pemberdayaan

Dikaitkan dengan perkembangan ilmu manajemen seperti dikemukakan Savage (1996), tuntutan restrukturisasi dapat dikatakan sebagai pengejawantahan dari generasi kelima manajemen, yaitu manajemen yang berbasis kepada *dynamic teaming, knowledge networking, cross border atau out of board, serta virtual enterprises*. Kesemuanya itu mengarah kepada suatu kesepakatan bahwa mengelola organisasi pada zaman modern seperti sekarang tidak mungkin lagi hanya mengandalkan kepada teknik konvensional seperti struktur mekanistik maupun jalur perintah yang berbelit-belit. Sebaiknya, organisasi harus diperlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memacu peran dan tanggungjawab staf fungsional, serta memiliki rentang kendali (*spend of control*) yang tidak terlalu panjang.

Mengenai latar belakang perlunya restrukturisasi, dapat dilacak dari sifat dasar organisasi modern baik pada sektor publik maupun sektor privat atau bisnis yang merupakan suatu sistem terbuka (*open system*). Konsekuensi dari sistem terbuka menurut Daft (1992), agar organisasi dapat eksis, maka ia harus mampu berinteraksi beradaptasi dengan lingkungan, serta secara kontinyu melakukan perubahan sejalan dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Secara lebih rinci Daft menganjurkan kepada setiap organisasi untuk dapat menghadapi lingkungan yang bergejolak (*disturbances* atau *turulences*) dan tidak dapat dipastikan (*uncertainty*), yakni dengan melakukan 4 (empat) hal antara lain :

1. Menemukan dan menentukan kebutuhan akan sumber daya (*to find and obtain needed resources*)
2. Menafsirkan dan menentukan sikap terhadap perubahan lingkungan (*interpret and act environment changes*),
3. Memacu pencapaian hasil atau produk (*dispose of outputs*),
4. Meningkatkan pengawasan dan koordinasi kegiatan internal (*control and coordinate internal activities*)

Dengan demikian dapat dipahami bahwa selain terdapat dinamika pada lingkungan internal, suatu organisasi juga tidak bisa melepaskan diri dari kondisi eksternal yang sering membawa dampak kurang menguntungkan bagi organisasi yang bersangkutan. Artinya, kemampuan organisasi dalam mewujudkan tujuannya, akan sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan strategis yang terjadi diluar organisasi.

Menurut Steiner and Steiner (1991), terdapat empat faktor lingkungan strategis yang harus diantisipasi oleh suatu organisasi agar dapat mempertahankan kinerja produktivitasnya. Keempat faktor tersebut adalah: lingkungan politik, ekonomi, teknologi dan sosial. Sementara itu Suwarsono (1995) menambahkan satu faktor strategis lainnya yaitu lingkungan kependudukan. Beberapa contoh perubahan lingkungan strategis ini misalnya terjadinya pergolakan politik, munculnya negara industri baru, pertumbuhan penduduk dunia yang pesat yang membutuhkan pemenuhan kebutuhan fisik dan non fisik, pergeseran struktur perekonomian dari masyarakat agraris kepada masyarakat industri dan sebagainya.

Perubahan yang begitu cepat akhirnya menyadarkan para pemimpin organisasi bahwa mereka berhadapan dengan tantangan yang membingungkan dan terus menerus terjadi. Untuk menghadapi tantangan tersebut dengan sukses, membutuhkan metode baru, ketrampilan baru, struktur baru, atau dengan kata lain organisasi baru. Oleh karena itu untuk menjamin kelangsungan hidup dan usahanya, suatu organisasi perlu melakukan penyesuaian, reformasi, dan atau peninjauan kembali terhadap aspek organisasionalnya, sehingga dapat selalu me-

ngakomodasikan setiap perubahan yang terjadi, sekaligus memanfaatkannya bagi kepentingan organisasi.

Kendala internal organisasi serta dampak perubahan eksternal yang sulit diantisipasi, pada waktunya nanti akan membawa organisasi pada titik kritis yang tidak menunjukkan kinerja secara optimal dan tidak mampu memberikan pelayanan yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan masyarakat. Untuk itulah suatu organisasi perlu menumbuhkan energi baru dengan melakukan restrukturisasi sehingga organisasi dapat terus maju dan tetap bertahan (*survive*) pada masa yang akan datang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk terus maju dan tetap bertahan pada waktu yang akan datang, maka salah satu aspek yang perlu dibenahi oleh organisasi saat ini antara lain adalah menata ulang organisasinya untuk menjadi "organisasi masa depan", artinya organisasi yang berkembang. Upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen, dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (*reengineering*), sehingga diharapkan organisasi dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga organisasi akan tetap bertahan hidup.

Pemberdayaan Guna Meningkatkan Kinerja

Konsep tentang pemberdayaan telah luas diterima dan digunakan, mungkin dengan pengertian dan persepsi yang berbeda satu dengan yang lain. Pemakaian konsep tersebut secara kritisal meminta adanya telaah yang sifatnya mendasar dan jernih. Munculnya konsep pemberdayaan pada awalnya, menekankan kepada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada masyarakat, organisasi atau individu agar menjadi lebih berdaya. Selanjutnya menekankan kepada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya.

Pemberdayaan organisasi dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang (pemberian wewenang, sehingga diharapkan organisasi lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, etos kerja tinggi,

yang pada akhirnya produktivitas organisasi menjadi meningkat). Dengan pemberdayaan, dapat mendorong tumbuh dan berkembangnya kreativitas dan inovasi, mampu mendayagunakan modal intelektual, sehingga seluruh masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Dalam pemberdayaan, setiap individu dapat bebas memutuskan sesuatu tanpa harus melapor terlebih dahulu atau merasa khawatir akan reaksi dari pimpinan mereka, setiap individu akan dihormati karena peran penting mereka dalam menunjang keberhasilan organisasi. Individu memiliki wewenang dan fleksibilitas guna memastikan adanya hasil akhir yang berkualitas. Organisasi yang mengupayakan pemberdayaan pada dasarnya mudah untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi, mampu mendayagunakan modal intelektual (secara umum merujuk pada segala sesuatu yang diketahui oleh organisasi sehingga dapat memberi daya saing), karena seluruh pola kerjanya diarahkan pada sikap penuh tanggung jawab.

Dari beberapa pendapat yang ada dapat diketahui bahwa dengan pemberdayaan, dapat mendorong terjadinya inisiatif dan respons, sehingga seluruh masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat dan fleksibel. Karyawan dapat bebas memutuskan sesuatu tanpa harus melaporkan terlebih dahulu atau merasa khawatir akan reaksi dari pimpinan mereka. Dalam organisasi yang telah menetapkan pemberdayaan, setiap karyawan akan dihormati karena peranan penting mereka dalam menunjang keberhasilan organisasi. Mereka memiliki wewenang dan fleksibilitas guna memastikan adanya hasil akhir yang berkualitas. Organisasi yang mengupayakan pemberdayaan, pada dasarnya mudah untuk diajak berusaha, karena seluruh pola kerjanya diarahkan pada sikap penuh tanggung jawab.

Tingkat dan percepatan perubahan organisasi di masa yang akan datang tidak akan menurun. Oleh karena itu ancaman dan peluang yang luar biasa akan dihadapi oleh organisasi akibat perubahan yang luar biasa, cepat dan kompleksnya globalisasi teknologi, sistem ekonomi, politik dan social. Dengan demikian struktur, system, strategi, staf, *knowledge-skill-*

Attitude (KSA), gaya menejemen budaya organisasi dan praktek akan selalu menjadi bagian dari persoalan (penghambat) dari solusi (fasilitator). Kalau perubahan organisasi makin cepat dan kompleks seperti yang diramalkan para pakar, maka organisasi standard abad 21 atau masa depan akan selalu penuh resiko dan penuh ketidak pastian.

Berdasarkan hal tersebut, maka untuk mengantisipasi masa mendatang, beberapa hal yang perlu dilakukan organisasi agar tetap mampu bertahan adalah :

1. Memelihara kesadaran tinggi akan urgensi

Perubahan besar organisasi tidak akan pernah sukses bila cepat puas. Kesadaran tinggi akan tingkat urgensi yaitu memahami hal yang mendesak dan menempatkannya sebagai prioritas dalam menghadapinya, sangat membantu proses mengatasi masalah dan langkah perubahan besar. Bila pendapat para pakar benar tentang meningkatnya kecepatan dan kompleksitas perubahan dimasa yang akan datang, maka organisasi yang berhasil dimilenium ketiga yang akan datang memiliki tingkat urgensi tinggi. Tingkat urgensi yang tinggi tidak berarti kepanikan, kekhawatiran dan ketakutan. Untuk mampu memelihara urgensi tingkat tinggi diperlukan system informasi akuntabilitas kinerja yang jauh lebih baik dibandingkan dengan yang telah ada di abad 20 ini. Tradisi analisis dan evaluasi praktek terbaik pelaporan akuntansi keuangan dari tahap analitik kecermatan/ kejelian keuangan sampai dengan akuntansi dan keuangan secara periodic tidak memadai dan tidak relevan lagi. Data yang relevan dan berintegritas mengenai konsekuensi dan penyebab pelanggan, konstituen, pemasok, karyawan, teknologi dan hasil keuangan. Dengan demikian yang diperlukan adalah pengukuran kinerja dan manajemen pengetahuan agar mampu belajar dan berinovasi untuk meujudkan visi menjadi tindakan atau aksi.

2. Arsitektur Organisasi

Misi dan tujuan setiap organisasi sektor publik adalah memuaskan para pihak yang berkepentingan melalui pelayanan publik yang baik (prima) dan pelestarian kepercayaan publik. Tantangan untuk mencapai kepuasan melalui mutu yang prima atas pelayanan publik dan

pelestarian kepercayaan publik yang multi dimensional dihadapkan pada fakta bahwa informasi dan pengetahuan individu, kelompok yang berbeda, belum terkodifikasi. Transfer dan pengumpulan informasi akuisisi, utilisasi dan difusi pengetahuan sulit dan sangat mahal. Komplikasi yang kedua ialah bahwa para pengambil keputusan organisasi tidak mempunyai insentif yang sepadan untuk mengambil keputusan yang efektif sekaligus amanat, delegasi atau atribusinya tepat dan penugasan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya sudah tepat dan pengukuran serta evaluasi kinerja sangat jelas. Tantangan utama dalam desain dan pengembangan instansi pemerintah dan system nasional ialah mengoptimalkan informasi untuk pengambilan keputusan dan akuntabilitas serta menciptakan insentif yang sepadan untuk menggunakan informasi dan pengetahuan dalam peningkatan pelayanan publik prima dan pelestarian kepercayaan publik pada organisasi.

3. Perubahan Arsitektur Organisasi

Perubahan kondisi pasar, teknologi, system sosial, regulasi, *good governance*, institusi regional dan global dapat mempengaruhi arsitektur desain dan pengembangan organisasi serta biaya proses langkah perubahan. Perlu dilakukan analisis manfaat dan biaya langsung dan tidak langsung terutama pengaruh pelayanan publik prima dan pelestarian kepercayaan publik terhadap organisasi melalui perubahan strategic dan cultural, evaluasi dan pengukuran kinerja serta system informasi dan system Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (AKIP).

Masalah utama ialah meyakinkan diri bahwa pengambilan keputusan dan akuntabilitas semua pihak yang berkepentingan terhadap organisasi mempunyai informasi dan pengetahuan yang relevan mengambil keputusan yang baik dan benar serta adanya insentif sepadan yang menggunakan informasi secara produktif dan terpercaya. Perubahan lingkungan yang berpengaruh pada perubahan arsitektur organisasi, biaya/manfaat langsung maupun tidak langsung harus dianalisis secara cermat dan hati-hati. Perubahan arsitektur organisasi sering disebut perubahan budaya organisasi.

SIMPULAN

Strategi pengembangan dan pemberdayaan sumberdaya manusia bukanlah bersifat instan atau *taken for granted*. Pengalaman menunjukkan bahwa penataan sumberdaya manusia yang bersifat menyederhanakan masalah akan menghasilkan bentuk penyelesaian yang bersifat “tambal sulam” yang akhirnya selalu menimbulkan rantai masalah baru. Strategi pengembangan dan pemberdayaan sumberdaya manusia hendaknya dipahami merupakan learning process yang seharusnya didukung oleh sistem pembelajaran yang baik melalui restruktur organisasi yang organis adaptif. Proses pembelajaran tersebut berjalan dan dilakukan secara terus menerus melalui *mutual learning process* antara birokrat, masyarakat sipil, dan mekanisme pasar dalam pola sinergi dengan kesungguhan yang tulus untuk memposisikan birokrasi dan segenap aparat pemerintah berpihak dan mengaddi kepada rakyat.

DAFTAR RUJUKAN

- Bennis, Warren and Michael Mische. 1995. *Organisasi Abad 21, Reinventing Melalui Reengineering*, Jakarta: LPPM
- Kasali, Rhenald, 2005. *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Luthan, Fred, 1997, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Ltd. Tokyo.
- Mc Afee, R. Bruce dan William Poffenberger, 1982. *Productivity Strategies Enhancing Employee Job Performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, 2001. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Ruky, S. Achmad, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sterrs, Richard and Porteer Lyman W., 1987. *Motivation and Work Behaviour*, New York: Mc Graw-Hill Books Company.