

MEMBANGUN SISTEM MANAJEMEN KINERJA GUNA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS MENUJU GOOD GOVERNANCE* *

Oleh : Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd.^{*)}

Perubahan yang terjadi begitu cepat dan tidak terduga telah membuka pandangan dan pikiran atas tuntutan adanya paradigma baru yang menghantarkan perjalanan menuju milenium baru berciri good governance atau pemerintahan yang baik, bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Perwujudan cita-cita tersebut berimplikasi terhadap upaya untuk membangun sistem manajemen kinerja guna meningkatkan produktivitas menuju good governance. Peningkatan produktivitas kerja sumber daya manusia stratejik merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Sejalan dengan itu, visi dan misi dalam kaitan membangun sistem manajemen kinerja di masa yang akan datang diharapkan dapat mempersiapkan sumber daya manusia profesional, berkinerja tinggi, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga dapat meningkatkan produktivitas guna mewujudkan good governance.

A. PENDAHULUAN

Globalisasi sudah terjadi di dunia, tetapi belum terjadi di kebanyakan organisasi dunia. Agar organisasi dapat survive atau bertahan hidup di masa yang akan datang, maka organisasi, baik nasional maupun internasional, perlu menjadi lebih global. Untuk menjadi global, organisasi tidak hanya harus menjalankan kegiatan usahanya secara internasional tetapi juga harus mempunyai budaya organisasi dan sistem nilai yang memungkinkan menggerakkan seluruh sumber daya kemana pun di dunia untuk memperoleh keunggulan bersaing terbesar.

Untuk menjadi global diperlukan pola pikir dan keterampilan luas jauh melampaui jangkauan kebanyakan organisasi lain. Organisasi global hendaknya berusaha melepaskan identitas nasional mereka, harus pandai menyesuaikan terhadap berbagai perubahan dalam lingkungan dan harus sensitif terhadap semua kecenderungan global yang dapat mempengaruhi masa depannya. Organisasi global diharapkan terus meneliti, mengorganisir, dan mereorganisir sumber daya dan kemampuannya sehingga batas regional dan nasional tidak merupakan rintangan terhadap produk, pasar, dan teknik baru yang potensial.

^{*)} Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd adalah Peneliti Madya Bidang Administrasi di Pusat Kajian dan Diklat Aparatur / Lembaga Administrasi Negara. Dosen/Pembimbing/Penguji: Program Sarjana, dan Pascasarjana di beberapa Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta. Mengajar pada Program Pendidikan dan Pelatihan Tingkat Pimpinan di Instansi Pemerintah dan Swasta Konsultan Manajemen.

^{**)} Disampaikan pada Pidato Pengukuhan Guru Besar di Universitas Unitomo Surabaya

Dampak arus globalisasi yang melanda bangsa Indonesia saat ini, telah membawa pengaruh di berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Akibat dari tidak atau kurang diantisipasi gelombang globalisasi, telah menimbulkan krisis yang meluas di bidang ekonomi, sosial, politik dan pemerintahan, sehingga klimaksnya mengakibatkan krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Perubahan yang terjadi begitu cepat dan tidak terduga telah membuka pandangan dan pikiran atas tuntutan adanya paradigma baru yang menghantarkan perjalanan menuju milenium baru berciri *good governance* atau pemerintahan yang baik, bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Perwujudan cita-cita tersebut berimplikasi terhadap upaya untuk membangun sistem manajemen kinerja guna meningkatkan produktivitas menuju *good governance*.

Selain itu, era globalisasi ekonomi yang menyangkut AFTA (*Asean Free Trade Area*) mulai tahun 2003, APEC (*Asia Pacific Economic Community*), dan WTO (*World Trade Organization*) tahun 2020, juga menuntut adanya perubahan, perbaikan serta peningkatan produktivitas dalam rangka mewujudkan *good governance*. Berdasarkan hal tersebut maka, upaya meningkatkan produktivitas kerja sumber daya manusia stratejik merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Sejalan dengan itu, visi dan misi dalam kaitan membangun sistem manajemen kinerja di masa yang akan datang diharapkan dapat mempersiapkan sumber daya manusia profesional, berkinerja tinggi, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga dapat mewujudkan *good governance*.

B. PERKEMBANGAN LINGKUNGAN STRATEGIS

Pada skala global, fenomena globalisasi merupakan indikasi kuat dalam perubahan lingkungan stratejik. Globalisasi adalah proses dimana masyarakat dunia menjadi semakin berhubungan dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam hal budaya, ekonomi, politik, teknologi maupun lingkungan. Dunia saat ini telah menjadi pasar global, bukan hanya untuk barang dan jasa, tetapi juga untuk penyediaan modal teknologi. Dengan globalisasi perekonomian yang semakin nyata menunjukkan bahwa interdependensi berbagai negara dan masyarakat bangsa-bangsa semakin kuat dan nyata. Semua itu menunjukkan bahwa dalam perjalanan bangsa di era milenium ketiga dewasa ini, telah terjadi perubahan dalam tingkat kecepatan yang tidak pernah terpikir sebelumnya. Perubahan yang bergejolak dan kondisi ketidakpastian terus berjalan cepat dan tidak menentu dewasa ini, mendorong akademisi, praktisi, birokrat dan profesi lain berpacu mengembangkan strategi perubahan dan kebijaksanaan antisipatif, agar mampu menyesuaikan dengan berbagai tuntutan masyarakat dan lingkungan strategis mereka. Pentingnya perhatian terhadap eksistensi organisasi yang sehat dan berdaya saing tinggi merupakan bagian dari fenomena dunia tanpa batas. Menurut *Mc. Kinsey*, eksistensi organisasi dapat dilacak dari minimal 7 S yaitu: 1. *System*; 2. *Structure*; 3. *Strategy*; 4. *Staff*; 5. *Skill*; 6. *Leadership style*; 7. *Share value*.

Perubahan lingkungan strategis juga dikemukakan oleh *Kanter* (1995): para pemain kunci dalam ekonomi global adalah kelompok masyarakat yang memiliki *intangible asset* 3 C, yaitu 1. *Concept*; 2.

Competence; dan 3. *Connection* atau *Networking*. Sementara itu, *Marquards* dan *Reynold* (1994) menerangkan bahwa yang akan unggul dalam era globalisasi adalah *the global learning organization*. *Global learning organization* adalah *learning organization* dalam skala global, mengacu pada perhatian menyeluruh terhadap disiplin kelima, yang dikemukakan *Peter Senge* yakni : 1. *System thinking*; 2. *Personal mastery*; 3. *Share vision*; 4. *Mental model*; 5. *Team learning*. Memasuki era globalisasi, *Peter Senge* menekankan pentingnya lima disiplin tersebut supaya organisasi, baik bisnis maupun publik dapat bertahan hidup (*survive*).

Selanjutnya, berdasarkan konsep *Human Development*, agenda strategis yang dapat dilakukan oleh pemerintah di negara yang sedang berkembang dalam merencanakan, membiayai dan melaksanakan pembangunan, minimal ada 4 hal:

Pertama, pemerintah di negara berkembang perlu memperluas basis komoditas ekonomi mereka untuk mencapai tingkat pertumbuhan ekonomi yang berkeadilan.

Kedua, pemerintah perlu memprioritaskan pelayanan sosial bagi masyarakat secara merata dan berkeadilan.

Ketiga, pemerintah harus mampu menciptakan iklim dan lingkungan kondusif untuk memacu potensi kemampuan setiap individu masyarakat dalam berbagai kegiatan produktif.

Keempat, kebebasan atau kemerdekaan individu adalah komponen strategi pembangunan manusia yang vital.

Selanjutnya, *Schuller* (1990) melihat berbagai perubahan lingkungan dunia usaha meliputi aspek internal dan eksternal. Perubahan eksternal lebih melihat pada berbagai faktor di luar organisasi yang mempengaruhi perubahan peran sumber daya manusia.

Sementara perubahan internal lebih melihat perubahan peran sumber daya manusia. Sedangkan, menurut (*Noe, et.al., 1994*) berbagai perubahan internal meliputi:

1. Tantangan kualitas
2. Tantangan teknologi
3. Tantangan sosial, berupaya menangani kompetensi karyawan dan cara organisasi menangani konflik kerja. Semakin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja, karena *benchmarking*, maka organisasi harus berlomba meningkatkan kinerja agar mampu bersaing di arena global dan terakhir berubahnya tekanan dari penghargaan berdasarkan lama bekerja ke penghargaan berdasarkan prestasi kerja.

Perubahan eksternal maupun internal memiliki implikasi lebih lanjut terhadap organisasi untuk melihat keunggulan kompetitif yang dimiliki, terutama potensi sumber daya manusia strategik demi memenangkan persaingan global. Oleh sebab itu organisasi perlu mengkaji ulang strategi bisnis demi meningkatkan kinerja daya saing. Pengkajian ulang terhadap strategi bisnis akan berpengaruh pada pelaksanaan strategi sumber daya manusia. Dengan demikian akan ada keterlibatan lebih jauh dari pelaksanaan sumber daya manusia dalam menginstitutionalkan pelaksanaan strategi bisnis. Peran aktif sumber daya manusia akan semakin diharapkan untuk memperjelas kearah mana strategi bisnis harus dilakukan untuk mencapainya. Semua tantangan ini akan dijawab dengan peran sumber daya manusia yang tangguh dalam arti strategis. Hal ini dapat dicapai apabila organisasi mulai mengakui adanya perubahan peran sumber daya manusia.

C. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK

Untuk memberi gambaran lebih jelas tentang manajemen sumber daya manusia strategik, berikut ini *Armstrong* (2003) mengutarakan bahwa aktivitas pokok manajemen sumber daya manusia terdiri dari: 1. Organisasi; 2. Hubungan ketenagakerjaan; 3. Pember-dayaan; 4. Manajemen kinerja; 5. Pengembangan sumber daya manusia; 6. Manajemen imbalan; dan 7. Hubungan karyawan.

Guest mengatakan bahwa kekuatan pendorong manajemen sumber daya manusia adalah: pencapaian keunggulan kompetitif dalam pasar melalui persediaan barang dan jasa yang berkualitas bagus.

Strategi berbasis sumber daya merupakan kapabilitas strategik organisasi yang tergantung pada kapabilitas sumber daya. Kapabilitas strategik merupakan konsep yang mengacu kepada kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan strategi yang akan mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Sedangkan proses perumusan strategi mengandung langkah: 1. Menetapkan misi; 2. Menyusun sasaran; 3. Melakukan pengamatan lingkungan internal dan eksternal; 4. Melakukan analisis strategi yang ada; 5. Menetapkan kapabilitas khusus dari organisasi; 6. Menetapkan masalah strategik utama; 7. Menetapkan strategi korporasi dan fungsional untuk mencapai sasaran dan keunggulan kompetitif; 8. Mempersiapkan rencana strategik yang terintegrasi; 9. Menerapkan strategi; 10. Memantau penerapan dan menyempurnakan strategi.

Selanjutnya, 3 model manajemen sumber daya manusia strategik terdiri dari:

1. Manajemen Komitmen Tinggi.

2. Manajemen Kinerja Tinggi.
3. Manajemen Keterlibatan Tinggi.

Dasar pemikiran yang meyakinkan strategi berbasis sumber daya ketika lingkungan eksternal berada dalam keadaan yang terus berubah, sumber daya dan kapabilitas milik organisasi mungkin merupakan dasar yang lebih stabil untuk menetapkan identitas organisasi. Oleh sebab itu, suatu definisi bisnis yang mampu dilakukan mungkin menawarkan suatu dasar untuk strategi yang lebih dapat bertahan lama daripada suatu definisi yang didasarkan pada kebutuhan (misalnya: pasar) yang perlu dipuaskan oleh bisnis. Bakat unik karyawan, termasuk kinerja, produktivitas, fleksibilitas inovasi dan kemampuan super untuk memberi pelayanan tingkat tinggi terhadap pelanggan merupakan cara karyawan memberi unsur pendidikan penting dalam mengembangkan posisi kompetitif organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kaitannya dengan kerangka strategik, pendekatan yang dapat dilakukan adalah:

1. Pengembangan kapabilitas sumber daya.
2. Manajemen komitmen tinggi.
3. Manajemen kinerja tinggi.
4. Praktik terbaik.

Selain itu, *Patterson et al*, 1997; *Youndt et al.* (1996) menunjukkan praktik manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja organisasi, antara lain:

1. Mengembangkan kontrak psikologis yang positif; 2. Meningkatkan motivasi dan komitmen; 3. Meningkatkan keterampilan karyawan dan memperluas dasar keterampilan; 4. Memberikan karyawan tanggung jawab yang diperluas; 5. Mengemukakan peluang karier serta menetapkan permintaan kompetensi; 6. Melembagakan proses manajemen kinerja

dan pengembangan yang berkelanjutan; 7. Menggunakan sistem manajemen imbalan; 8. Mengembangkan strategi hubungan karyawan.

Sedangkan 3 kompetensi sumber daya manusia yang harus dimiliki jika ingin berfungsi sebagai rekanan bisnis strategik didefinisikan Morton (1999):

1. Pengetahuan bisnis: kapabilitas strategik, kapabilitas finansial, kapabilitas teknologi
2. Pengetahuan mengenai praktik sumber daya manusia: penyusunan staf, pengembangan, penilaian, imbalan, desain organisasi, komunikasi
3. Manajemen perubahan: pengetahuan proses perubahan, keterampilan sebagai agen perubahan, kemampuan untuk menghasilkan perubahan.

Strategi untuk memperbaiki keefektifan organisasi menuju produktivitas akan memusatkan perhatian pada pengembangan proses yang mendukung pencapaian tujuan bisnis dan budaya yang positif. Adapun bidang untuk mengembangkan keefektifan organisasi adalah: 1. Tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan ditetapkan secara jelas; 2. Sistem nilai yang menekankan kinerja, produktivitas, kualitas, pelayanan terhadap pelanggan, kerja sama tim dan fleksibilitas; 3. Kepemimpinan dari atas dengan memiliki visi yang kuat; 4. Tim manajemen yang digjaya; 5. Seorang tenaga kerja yang termotivasi dengan baik, setia, terampil fleksibel; 6. Kerjasama yang efektif di organisasi, dengan konflik menang/kalah dibawah kontrol; 7. Tekanan yang berkelanjutan untuk berinovasi dan tumbuh; 8. Kemampuan untuk menanggapi cepat peluang dan ancaman; 9. Kapasitas untuk mengelola, yang meningkat, perubahan; 10. Dasar finansial yang aman, sistem baik untuk akuntansi manajemen dan pengontrolan biaya.

Sehubungan dengan hal tersebut, organisasi perlu membuat strategi untuk transformasi organisasi. Transformasi adalah: *A change in shape, structure, nature of something* (kamus Webster) (suatu perubahan dalam bentuk, struktur, sifat sesuatu). Berkaitan dengan hal tersebut berikut ini 4 strategi untuk perubahan transformasional diidentifikasi Beckhard (1989): 1. Perubahan dalam hal mengendalikan organisasi; 2. Perubahan dasar dalam hubungan antara atau diantara bagian organisasi; 3. Perubahan besar dalam cara melakukan pekerjaan; 4. Perubahan kebudayaan dasar dalam norma, nilai, atau sistem penelitian. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kapabilitas transformasi sebagian tergantung pada kemampuan untuk menciptakan dan menanamkan proses yang menghubungkan strategi bisnis dengan perilaku dan kinerja individu serta tim. Sumber daya manusia dapat dan seharusnya memainkan peran strategik utama dalam mengembangkan dan menerapkan strategi transisi dan strategi transformasi organisasi.

D. MANAJEMEN KINERJA GUNA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS

A. Manajemen Kinerja

1. Arti Penting dan Lingkup Manajemen Kinerja

Disimpulkan, kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode tertentu. Sesuai pengertian ini terdapat 3 aspek yang perlu dipahami: 1. Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; 2. Kejelasan hasil yang diharapkan dari pekerjaan atau fungsi; 3. Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan agar hasil dapat terwujud.

Barry Cushway mengutarakan bahwa manajemen kinerja adalah "suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, maupun tujuan korporasi agar dapat bertemu. Manajemen kinerja merupakan seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (bagaimana hal itu harus dicapai) serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat dapat meningkatkan tercapainya tujuan.

Sistem manajemen kinerja dapat berjalan baik, apabila melakukan hal berikut: 1. Mengembangkan deskripsi kerja yang jelas; 2. Menyeleksi sesuai proses seleksi; 3. Negosiasikan persyaratan dan standar outcome, ukuran kinerja berbasis pencapaian; 4. Memberi orientasi, pendidikan, dan diklat yang efektif; 5. Memberi masukan dan umpan balik pada saat itu; 6. Lakukan diskusi pengembangan kinerja 4 bulanan; 7. Mendesain sistem pengakuan dan kompensasi yang efektif untuk memberi "reward" kepada orang atas kontribusinya; 8. Memberi kesempatan pengembangan promosi/karier kepada staf; 9. Membantu dengan wawancara untuk memahami alasan pegawai potensial meninggalkan organisasi. (<http://humanresources>).

Selanjutnya manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan berkelanjutan bagi pekerja dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Manajemen kinerja adalah strategik dalam arti mengenai isu lebih luas yang dihadapi organisasi agar berfungsi efektif dalam lingkungan, dengan arah umum bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu:

1. Integrasi vertikal
2. Integrasi fungsional
3. Integrasi sumber daya manusia
4. Mengintegrasikan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi

Strategi manajemen kinerja meliputi:

Pertama, perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim, dan individu.

Kedua, pengembangan karyawan. Perbaikan manajemen tidak dapat tercapai, kecuali terdapat proses yang efektif dari pengembangan yang berkelanjutan.

Ketiga, pemuasan kebutuhan dan harapan dari *stakeholder* organisasi, pemilik, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum.

Keempat, komunikasi dan keterlibatan, bertujuan menciptakan iklim dimana dialog berkelanjutan antara manajer dan anggota tim terjadi untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi misi, nilai dan sasaran.

Aktivitas utama manajemen kinerja adalah:

- Merancang kinerja.
- Pengelolaan kinerja.
- Peninjauan kinerja.
- Penghargaan atas kinerja.

Berkaitan dengan hal tersebut, manajemen kinerja terpadu perlu diterapkan untuk memberi dampak positif terhadap: 1. Peningkatan efektivitas organisasi; 2. Motivasi pegawai; 3. Peningkatan pelatihan dan pengembangan pegawai; 4. Perubahan budaya kerja; 5. Kaitan upah dan produktivitas; 6. Penarikan dan loyalitas ahli-ahli; 7. Dukungan manajemen kualitas; 8. Pemberian upah atas dasar perkembangan keterampilan; 9. Kenaikan gaji atas kinerja.

2. Sistem Manajemen Kinerja yang Efektif

Sistem manajemen kinerja dapat menjadi tulang punggung pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Hasil dari sistem manajemen kinerja akan membantu organisasi merencanakan dan melaksanakan program lain dengan lebih cepat dan baik, sehingga meningkatkan produktivitas. Sistem manajemen kinerja yang digunakan harus tergantung kebutuhan dan tujuan organisasi. Cascio, (1992 : 270) menyarankan, agar sistem manajemen kinerja efektif, hendaknya memenuhi syarat:

- *Relevance.*
- *Sensitivity.*
- *Realibility.*
- *Acceptability.*
- *Practicality.*

Selanjutnya membangun sistem manajemen kinerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya: *Sistem manajemen kinerja berfokus pada input. Sistem manajemen kinerja berfokus pada proses, dan Sistem manajemen kinerja berfokus pada output.*

Sistem ini disebut sistem manajemen kinerja berbasis pencapaian Sasaran Kerja Individu (SKI). Karena itu, disebut *Results Oriented Performance Management* atau *ROPER-MAN*. Sistem manajemen kinerja ini berbasis konsep *Management by Objectives* (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS).

B. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Produktivitas berarti hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan dan sumber-sumber masukan (*input*) yang digunakan,

biasanya dinyatakan sebagai rasio besarnya keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*). Manajemen memegang peran utama dalam produktivitas organisasi, karena itu semua organisasi harus memusatkan perhatian untuk mencapai produktivitas puncak. Dalam kaitan ini, *Krech* (1962 : 414) mengutarakan: *a number of organizational principles have been enunciated, among which are 1. task specialization; 2. Chain of command; 3. span of control, and; 4. minimal number of levels.* (Terdapat prinsip-prinsip organisasi yang diterapkan antara lain: 1. Spesialisasi tugas; 2. Rantai komando; 3. *Span of control*, dan; 4. Jumlah tingkat yang minim). Hasil studi membuktikan bahwa di antara individu yang berkualitas, perbedaan produktivitas bergantung pada sikap dan motivasi, serta produktivitas yang penting dalam mempengaruhi sikap seluruh angkatan kerja. Peningkatan produktivitas kerja dianggap berasal dari penerapan fisik energi yang lebih besar, material yang lebih baik, jalur produksi yang lebih cepat, atau organisasi yang lebih baik.

Timpe (1999) mengutarakan tujuh kunci untuk mencapai produktivitas dan kreativitas tinggi: 1. Keahlian manajemen yang bertanggung jawab; 2. Kepemimpinan yang luar biasa; 3. Kesederhanaan organisasional dan operasional; 4. Kepegawaian yang efektif; 5. Tugas yang menantang; 6. Perencanaan dan pengendalian tujuan; 7. Pelatihan manajerial khusus.

Sedangkan peningkatan produktivitas yang berhasil tergantung pada:

1. Program yang direncanakan dengan baik
2. Komitmen pihak manajemen dan penyalia terhadap program
3. Keterlibatan karyawan dalam program
4. Pengenalan bahwa manfaat

Ketika melakukan audit produktivitas, yang harus diperhatikan pada kinerja adalah: 1. Aktual dibandingkan dengan standar dan tren perusahaan; 2. Aktual dibandingkan dengan organisasi lainnya; 3. Alasan untuk kinerja yang tidak memuaskan. Audit tersebut kemudian harus meneliti: 1. Perencanaan, penganggaran dan pengendalian; 2. Metode kerja; 3. Pengukuran kerja; 4. Teknologi; 5. Manajemen; 6. Motivasi dan keterlibatan; 7. Gaji; 8. Praktek yang membatasi; 9. Pelatihan 10. Penghapusan pemborosan (Armstrong, 2003).

E. PERUBAHAN PERAN DAN REPOSITIONING PERAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perubahan Peran Sumber Daya Manusia

Pengembangan kualitas sumber daya manusia pada umumnya dilakukan melalui kegiatan investasi sumber daya manusia, sehingga pola strategi sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran sumber daya manusia. Cascio (1995) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan peran sumber daya manusia, tercakup dalam evolusi sumber daya manusia terdiri dari: kecepatan perubahan teknologi berdampak pada peningkatan spesialisasi tenaga kerja, munculnya kesepakatan yang bebas tanpa keterikatan antara karyawan dan manajemen, pergerakan manajemen ilmiah, psikologi industri awal, praktek kebijakan pemerintah yang tumbuh dalam hak-hak sipil, munculnya spesialis sumber daya manusia dari kelompok departemen sumber daya manusia, pergerakan hubungan kemanusiaan, pengetahuan perilaku, dan lain-lain.

Apabila dalam paradigma lama, peran divisi sumber daya manusia sekedar pelengkap maka dalam paradigma baru, divisi sumber daya manusia memiliki peran strategis, memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui organisasi fungsional bukan lagi pada pengawasan, pengarahan, dan pengendalian saja, tetapi pada pengembangan, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen produktif. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia, yang salah satunya dengan membangun sistem manajemen kinerja.

Paradigma sumber daya manusia baru lebih mengoptimalkan proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah. Perubahan yang terjadi menyangkut perubahan peran sumber daya manusia. Pimpinan diharapkan mampu melihat perubahan peran sumber daya manusia seperti apa yang harus diperankan. Tuntutan ini terjadi karena dalam paradigma baru, tercermin budaya kerja baru, strategi dan peran sumber daya manusia baru dalam suatu tipologi organisasi baru. Dengan perubahan lingkungan organisasi maka konsentrasi pimpinan sumber daya manusia dituntut untuk berubah. Hal ini akan mengakibatkan tuntutan terhadap tipe peran yang harus diambil. Jika dalam paradigma lama lebih menekankan pada masalah jangka pendek dan orientasi fungsi produksi, keuangan dan pemasaran, maka dalam paradigma baru, pimpinan sumber daya manusia dituntut berkonsentrasi pada masalah jangka panjang, berorientasi pada fungsi sumber daya manusia. Peran pimpinan sumber daya manusia yang berubah akan menuntut keterlibatan lebih besar pada staf sumber daya manusia untuk lebih berpartisipasi aktif dalam proses perencanaan,

pengambilan keputusan, dan pengendalian fungsi sumber daya manusia.

Repositioning (Penempatan Kembali) Peran Sumber Daya Manusia

Adanya peran baru sumber daya manusia guna mendukung kompetensi dan kinerja untuk meningkatkan produktivitas kerja, sumber daya manusia dituntut oleh organisasi agar organisasi *survive* atau dapat bertahan terhadap perubahan, hal ini membutuhkan komitmen akan keterlibatan lebih tinggi sumber daya manusia. Untuk mendukung perubahan, organisasi perlu melakukan *repositioning* dalam hal perilaku dan kompetensi sumber daya manusia sebagai bagian dari *repositioning* peran sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif organisasi.

Setelah proses *repositioning* perilaku dan kompetensi sumber daya manusia dilaksanakan maka organisasi diharapkan dapat mencapai peran sumber daya manusia strategis. Upaya *repositioning* pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara berpikir dan peran baru dari sumber daya manusia. Untuk melakukan proses *repositioning* dengan baik, organisasi perlu menyiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di masa depan. *Repositioning* perilaku sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja sehingga diperlukan etos kerja baik.

Repositioning Perilaku Sumber Daya Manusia

Schuller & Jackson (1987) menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi yang

kompetitif dibutuhkan perilaku peran tertentu dan mereka mengajukan hipotesis tentang model manajemen sumber daya manusia yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, ada 3 strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif:

1. Strategi inovasi
2. Strategi kualitas
3. Strategi pengurangan biaya

Repositioning Kompetensi Sumber Daya Manusia

Ulrich, 1998 mengutarakan kategorisasi peran strategis sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi.
2. Menjadi eksekutif administrasi ahli.
3. Menjadi eksekutif yang juara.
4. Menjadi agen perubahan.

F. MENUJU GOOD GOVERNANCE (KEPEMERINTAHAN YANG BAIK)

Konsepsi Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)

Pemerintah atau "government" diartikan: *The authoritative direction and administration of the affairs of men/women in a nation, state, city, etc.* (Pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara, negara bagian, kota).

Sedangkan istilah pemerintahan atau "governance": *the act, fact, manner, of governing*, (tindakan, fakta, pola, dari kegiatan atau penyelenggaraan pemerintahan).

Dengan demikian *governance* merupakan kegiatan (proses), sebagaimana dikemukakan oleh Kooiman (1993) bahwa *governance* merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut. Istilah *governance* tidak hanya berarti pemerintahan sebagai kegiatan, tetapi juga berarti pengurusan, pengelolaan, pengarah, pembinaan, penyelenggaraan dan pemerintahan. Oleh karena itu terdapat istilah *public governance*, *private governance*, *corporate governance*, dan *banking governance*. *Governance* sebagai terjemahan dari pemerintahan kemudian berkembang dan populer dengan sebutan pemerintahan, sedangkan praktek terbaiknya disebut pemerintahan yang baik (*good governance*).

United Nations Development Programme/UNDP (1997), mendefinisikan: *Governance is the exercise of economic, political, and administrative authority to manage a country's affairs at all levels and means by which states promote social cohesion, integration, and ensure the well being of their population.* (Kepemerintahan adalah pelaksanaan kewenangan/kekuasaan di bidang ekonomi, politik dan administratif untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatannya dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan integritas, dan kohesivitas sosial dalam masyarakat).

Berikutnya secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman:

Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai

yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial.

Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, merumuskan arti *good governance*: pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Unsur-unsur dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori yaitu:

1. Negara/Pemerintahan.
2. Sektor Swasta.
3. Masyarakat Madani.

Prinsip *Good Governance* (Kepemerintahan yang Baik) dan Penerapannya

UNDP (1997) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan yang baik, meliputi:

1. *Participation* (Partisipasi).
2. *Rule of Law* (Aturan Hukum).
3. *Transparency* (Transparansi).
4. *Responsiveness* (Daya Tanggap).
5. *Consensus Orientation* (Berorientasi Konsensus).
6. *Equity* (Berkeadilan).
7. *Effectiveness and Efficiency* (Efektivitas dan Efisiensi).
8. *Accountability* (Akuntabilitas).
9. *Strategic Vision* (Visi Strategis).

Empat unsur/prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri pemerintahan yang baik yaitu:

1. Akuntabilitas.
2. Transparansi.
3. Keterbukaan.
4. Aturan Hukum.

Agenda reformasi pemerintahan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik di Indonesia menurut *Bintoro Tjokroamidjojo* (2000) perlu diarahkan kepada beberapa hal pokok sebagai berikut:

1. Perubahan sistem politik kearah sistem politik yang demokratis, partisipatif dan egalitarian.
2. Reformasi dalam sistem birokrasi militer (TNI), dimana kekuatan militer ini harus menjadi kekuatan yang profesional dan independen, bukan menjadi alat politik partai atau kekuasaan pemerintah (presiden), yang mendudukkannya sebagai kekuatan pertahanan negara.
3. Reformasi dalam bidang administrasi publik perlu diarahkan pada peningkatan profesionalisme birokrasi pemerintah dalam rangka meningkatkan pengabdian umum, pengayoman, dan pelayanan publik.
4. Reformasi pemerintahan yang juga penting adalah perubahan dari pola sentralisasi ke desentralisasi, bukan dalam rangka separatisme atau federalisme.
5. Agenda aksi reformasi lain yang juga strategis adalah menciptakan pemerintah yang bersih (*clean government*) yang terdiri dari 3 pokok agenda, yaitu:
 - a. Mewujudkan pemerintahan yang bersih dari praktek Korupsi, Kolusi, Kronisme, dan Nepotisme (KKKN);

- b. Disiplin penerimaan dan penggunaan uang/dana rakyat, agar tidak lagi mengutamakan pola *deficit funding* dan menghapuskan adanya dana publik *non budgeter*;
- c. Penguatan sistem pengawasan dan akuntabilitas publik aparaturnegara.

Dari sini kemudian timbul pemikiran baru yang mengarah kepada perubahan pola penyelenggaraan pemerintahan, yaitu dari pola tradisional atau konvensional menjadi pola baru penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan kolaborasi antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat. Hal tersebut lebih dikenal dengan pergeseran paradigma dari pemerintah (*government*) menjadi pemerintahan (*governance*) sebagai wujud interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam menghadapi berbagai permasalahan kontemporer yang demikian kompleks, dinamis dan beraneka ragam (*Kooiman*, 1993).

Berlandaskan Konsepsi pemerintahan yang baik, di mana pada hakekatnya terdiri dari 3 pilar, yaitu pemerintah, dunia usaha atau sektor swasta dan masyarakat madani, maka arah kebijaksanaan tersebut sejalan dengan konsep dan prinsip "*Reinventing Government*" sebagaimana direkomendasikan *David Osborne* dan *Ted Gaebler* (1992), bahwa pemerintah hendaknya berperan sebagai katalis (*catalytic government*) dimana pemerintah/negara hanya dibatasi pada peran "*steering rather than rowing*" (peran mengendalikan dari pada peran melaksanakan).

Pemerintahan yang bijaksana memiliki arti yang lebih mendalam, yakni tidak sekedar mengandalkan legalitas hukum yang dimiliki untuk menjalankan administrasi publik, akan

tetapi juga berusaha menumbuhkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab masyarakat terhadap proses administrasi publik dan hasil-hasil pembangunan yang dicapai (Nisjar, 1997:123). Karenanya, agar pemerintah berwibawa, pemerintah harus memberi kesempatan dan peluang atau menciptakan keberdayaan dan kualitas masyarakat yang lebih baik.

Untuk mewujudkan *good governance*, diperlukan manajemen penyelenggaraan pemerintah yang baik dan handal, yakni manajemen yang kondusif, responsif dan adaptif. Berkaitan dengan hal tersebut, maka karakteristik *good governance*, diharapkan dapat diwujudkan dengan cara melakukan pembangunan kualitas manusia sebagai pelaku *good governance*. Salah satu cara untuk membentuk sumber daya manusia berkualitas termaksud adalah dengan membangun sistem manajemen kinerja guna meningkatkan produktivitas kerja menuju pemerintahan yang baik.

G. PENUTUP

Perubahan yang terjadi begitu cepat dan tidak terduga telah membuka pandangan dan pikiran atas tuntutan adanya paradigma baru yang menghantarkan perjalanan menuju milenium baru berciri *good governance* atau pemerintahan yang baik, bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Perwujudan cita-cita tersebut berimplikasi terhadap upaya untuk membangun sistem manajemen kinerja guna meningkatkan produktivitas menuju *good governance*.

Peningkatan produktivitas kerja sumber daya manusia strategik merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kemampuan bersaing dan kemandirian. Sejalan dengan itu, visi dan

misi dalam kaitan membangun sistem manajemen kinerja di masa yang akan datang diharapkan dapat mempersiapkan sumber daya manusia profesional, berkinerja tinggi, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga dapat meningkatkan produktivitas guna mewujudkan *good governance*.

Manajemen kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, maupun tujuan korporasi agar dapat bertemu. Sistem manajemen kinerja dapat menjadi tulang punggung pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Hasil dari sistem manajemen kinerja akan membantu organisasi merencanakan dan melaksanakan program dengan lebih cepat dan lebih baik. Organisasi perlu mengembangkan suatu kerangka kerja komprehensif yang mendasari dan mendukung keputusan pada setiap tingkat dalam organisasi. Hal ini hanya dapat dicapai jika organisasi mengambil suatu tanggung jawab total, pilihan moral, sehingga mampu mencapai hasil terbaik.

Dalam paradigma baru, divisi sumber daya manusia memiliki peran strategis, memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan organisasi melalui organisasi fungsional bukan lagi pada pengawasan, pengarahan, dan pengendalian saja. tetapi sudah pada pengembangan, kreativitas, fleksibilitas, dan manajemen kinerja, agar lebih produktif. Paradigma sumber daya manusia baru sudah lebih mengoptimalkan proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah. Perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran sumber daya manusia. Organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas kerjanya,

sehingga *survive* dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan *repositioning* peran sumber daya manusia dengan cara pengembangan sumber daya manusia melalui kegiatan melatih sumber daya manusia dalam aspek kompetensi sumber daya manusia, sehingga dapat berkinerja tinggi dan lebih produktif.

Terdapat 4 unsur atau prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri pemerintahan yang baik yaitu: akuntabilitas, transparan, keterbukaan, dan aturan hukum.

Untuk mewujudkan *good governance*, diperlukan manajemen penyelenggaraan pemerintah yang baik dan handal, yakni manajemen yang kondusif, responsif dan adaptif. Karakteristik *good governance*, diharapkan dapat diwujudkan dengan cara melakukan pembangunan kualitas sumber daya manusia agar lebih berkinerja tinggi dan lebih produktif sebagai pelaku *good governance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrasi Negara, Lembaga, 1992, *Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, Jakarta.
- Armstrong, Michael & Angele Baron, 1998, *Performance Management: The New Realitie*.
- Argrys, Chris 1998, *Empowerment: The Emperor New Clothes*, Harvard Business Review, May-Jun.
- Aroef, Mathias, *Manajemen Produktivitas di Indonesia*, Bandung: Institut Teknologi Bandung.

- Asian Productivity Organization, 1987, *Faktor Pendukung dan Penghambat Produktivitas*, Jakarta, SIUP.
- Barney, J 1995, *Looking Inside for Competitive Advantage*, Academy of Management Executive.
- Bechard, R 1989, *A Model for the Executive Management of Transformational Change*, in ed G Salaman, *Human Resource Strategies*, London: Sage.
- Beer, M. Eisenstat, R and Spector, B, 1990, *Why Change Programs don't Produce Change*, Harvard Business Review, November-December.
- Beer, M. Spector B. Lawrence P, Quinn Mills D and Walton, R, 1984, *Managing Human Assets*, New York: The Free Press.
- Bernardin & Russel, 1998, *Human Resource Management*, Second Edition, Irwin Mc. Graw Hill.
- Bhatta, Gambhir, 1996, *Capacity Building at the Local Level for Effective Governance, Empowerment Without Capacity is Meaningless*.
- Byars L.L. & Rue L.W., 1997, *Human Resources Management*, 5th, Irwin, Inc.
- Cascio W.F., 1987, *Applied Psycology in Personnel Management*, Prentice Hall, Hemel Himpestead.
- Dessler, Garry, 1996, *Human Resources Management*, 7ed (Edisi Bahasa Indonesia, jilid 1 dan 2), Jakarta: PT. Prehalindo.
- Drucker, Peter F., 1999, *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Collins Publisher.
- Fitzsimmons, James A, and Mona J. Fitzsimunons, 1994, *Service Management for Competitive Advantage*, New York: Mc. Graw Hill International Edition.

- Gibson, Rowan, *Rethinking the Future. Memikirkan Kembali Bisnis, Prinsip, Persaingan, Kontrol dan Kompleksitas, Kepemimpinan, Pasar dan Dunia*, Jakarta: Gramedia, 1998.
- Golmore, John V., 1974, *The Productive Personality*, San Fransisco: Albion Publishing Coy.
- Grant, RM, 1991, *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California: Management Review.
- Greer, C.G. 1995, *Strategy and Human Resources a General Managerial Perspective*, NJ: Prentice Hall, Englewood Cliff.
- Guest, D.E., 1992, *Human Resouce Management in the UK*, in ed B Towards, *The Handbook of Human Resouce Management*, Blackwell, Oxford.
- Hamel G and C.K. Prahalad, 1993, *Competiting for the Future*, New York.
- Hartle, F 1995, *Transforming the Performance Management Process*, London: Kogan Page.
- Harvey, L.J. 1986, *Nine Major Trends in Human Resources Management*, Personnel Administrator.
- [Http://humanresources.about.com/library/weekly/aa102300a.htm](http://humanresources.about.com/library/weekly/aa102300a.htm).
- Japan Association For Civil Service Training and Education, "How To Win Public Confidence As Government Officials": 100 Sheets For Effective And Efficient Public Administrations.
- Jackson, S.E., & Schuler RS, 1990, *Human Resources Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists*, American Psychologist.
- J.B. Gharney, Crisis, 1987, *Accountability and Development in the Third World*, London.
- Joko, Widodo, 2001, *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Surabaya: Insan Cendikia.
- Khan, Sharafat 1997, *The Key to Being a Leader Company: Empowenment*, Journal Personality and Participation, Jan/Feb.
- Kooiman, Jan (ed), 1993, *Modern Governance: New Government Society Interactions*, London: Sage Publications.
- Krech David, dkk. 1962, *Individual in Society*, Tokyo Mc. Graw Hill Kogakusha ltd, Tokyo.
- Lado, A.A & Wilson, M.C, 1994, *Human Resources System and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspectives*, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4.
- LAN-BPKP, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta: LAN-RI.
- Lawson P, 1995, *Performance Management: an overview*, in ed M Walters, *The Performance Management Handbook*, Intitute of Personnel and Development, London.
- Mali, Paul, 1978, *Improving Total Productivity, MBO Strategies for Business Government, and not for Profit Organizations*, New York: John Wiley and Sons.
- Marquardt, M.J., *Learning Organization*, New York, 1997.
- McKinney, Jerome B., Lawrence C Howard, 1979, *Public Administration: Balancing Power and Accountability*, Oak Park, Illiois: Moore Publishing Company, Inc.
- Mustopadidjaja, AR. 1997, "Transformasi Manajemen Menghadapi Globalisasi Ekonomi", dalam Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Vol. 1, No. 1, Jakarta, PERSADI.

- Mintranc, A. Et.al., 1992, *Competency Based Human Resources Management*, London: Kogan Page.
- Morton, R 1999, *The Role of the HR Practitioner*, presentation to IPD Professional Standards Conference, July.
- Narkevis, A.R., et.al., 1996, *Strategic Human Resources Management*, Thompson Publishing Company.
- Niles, R.E. et.al., 1994, *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Richard Irwin, Inc.
- Nisjar S. Karhi, 1995, *Manajemen Strategik*, Bandung: Mandar Maju.
-, 1997, Beberapa Catatan Tentang "Good Governance", Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Vol. 1, No. 2, Jakarta: Himpunan Sarjana Administrasi Indonesia.
- Noe M. Robert & R. Wayne Mondy, 1990, *Human Resource Management*, Allyn and Bacon.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B, dan Wright, P.M. 2000, *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Osborne, David, and Ted Gaebler, 1992, *Reinventing Government: Reading*, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Co. Inc.
- Patterson, M.G et al 1997, *Impact of People Management Practice on Performance*, Institute of Personnel and Development, London.
- Putti, Joseph M, 1985, *Manager's Primer on Performances Appraisal, Concept and Techniques*, Singapore: Singapore Institute of Management.
- Sanchez, R & A. Heine, 1997, *Competence Based Strategic Management: Concept and Issues for Theory, Research and Practice*, dalam A. Heine dan R. Sanchez (eds), *Competence Based Strategic Management*, Canada: John Wiley and Sons.
- Schuller, R.S. & Jackson, S.E., 1996, *Human Resources Management: Positioning for the 21st Centuries*, NJ: West Publishing Company
- Stahl, G.E., et.al., 1992.
- Schuller, R.S. & Huber, V.L. 1993, *Personnel and Human Resource Management*, Minneapolis: West Publishing Company.
- Schuller, Randall S dan Jackson Susan E, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, alih bahasa Abdul Rosyid dan Peter Remy Yosy Pasla, Surabaya: Erlangga.
- Schuller, R.S., & Walker, J.W., 1990. *Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions*, Organizational Dynamic, Summer.
- Sedarmayanti, 1999, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung: Mandar Maju.
-, 2000, *Konsep Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Proses Pengambilan Keputusan*, (Bahan Presentasi pada Diklat Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), Bandung.
-, 2001, *Manajemen Perubahan*, Presentasi pada Diklat Manajer Madya PT. Kereta Api Indonesia, Bandung.
-, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi*, Bahan Kuliah Program Pasca Sarjana, Bandung.
- Senge, Peter M, 1995, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, London: Century.
-, et.al., 1999, *The Dance of Change - The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, USA: Curren en Doubleday.

- Soetjipto, Budi W. dkk., 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Jogja.
- Suryadi, 1999, *Masyarakat Madani, (Pemikiran, teori dan relevansinya dengan cita-cita reformasi)*, Jakarta: PT. Raja Gafindo Persada.
- Susternmeister, Robert A., 1963, *People and Productivity*, Mc. Graw Hill Book Company.
- Steward, James, 1997, *Managing Change Through Training and Development*, Alih bahasa: Justinus Agus Budi Satrio, Jakarta: Gramedia.
- Steward, J.D. 1984, "The Role of Information in Public Accountability", dalam Anthony Hopwood and Cyril R. Tomkins, eds., *Issues in Public Sector Accounting*, Oxford, England: Philip Alan.
- Steward, Thomas A, 1997, *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, Doubleday.
- Syafie, Inu Kencana, Djamaludin Tanjung, dan Supardan Mordeong, 1999, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Thomas, C.C., 1997, *The Future of The Organization Achieving Excellence Through Business Transformation*, New York: Wiley & Son.
- Timpe, Dale A., 1989, *The Art and Science of Business Management Productivity*, New York: Kend Publishing.
- Tjokroamidjojo, Bintoro, 2000, *Good Governance, Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*, Jakarta: UI Press.
-, 2003, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Bandung: Mandar Maju.
- Topo Ashari, Eddy dan Desi Fernanda, 2001, *Membangun Kepemerintahan yang Baik (Bahan Ajar Diklatpim Tingkat III)*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Tyson, S 1997, *Human Resource Strategy: a Process for Managing the Contribution of HRM to Organizational Performance*, The International Journal of Human Resource Management.
- Ulrich, Dave., 1998, *A New Mandate for Human Resources*, Harvard Business Review, January-February.
-, 1998, *Intellectual Capital=Competence x Commitment*, Sloan Management Review.
- UNDP, 1997, *Governance for Suitable Development - A Policy Document*, New York: UNDP.
-, 1999, *UNDP and Governance: Experiences and Lesson Learned*, Lesson Learned Series No. 1, New York: UNDP Management Development and Governance Division.
- Wagner, H.W. & Levere, H.Z. 1990, *Human Resources 90's: Challenge and Opportunities*.
- Walker, J.W. 1994, *Integrating the Human Resources Function with the Business Resources Planning*, Human Resources Planning.
- Wallis, Malcolm, 1989, *Bureaucracy: Its Roles In The Third World Development*, Basingstoke: London: Mc.Millan Publisher Ltd.
- Walton, R.E, 1985, *From Control to Commitment in the Work-place*, Harvard Business Review.