

## RESTRUKTURISASI DAN PEMBERDAYAAN INSTANSI PEMERINTAH\*

Oleh :  
Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd.

*Kepemerintahan yang baik (good governance) merupakan issue yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi dengan tatanan masyarakat yang telah berubah, oleh karena itu, tuntutan ini merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspons oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.*

---

\* Dipresentasikan pada pelaksanaan orientasi Tugas dan Fungsi Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah : Propinsi Sumatera Selatan, dan Kabupaten Kepulauan Sangehe dan Talaud Propinsi Sulawesi Utara, 2001

### Pendahuluan

Semangat reformasi telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dengan tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan, dengan mempraktekan prinsip *good governance*. Selain itu, masyarakat menuntut agar pemerintah memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam me-nanggulangi Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), sehingga tercipta pemerintahan yang bersih dan mampu menyediakan *public goods and services* sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.

Proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods and services* disebut *governance* (pemerintahan atau pemerintahan, sedang praktek terbaiknya

disebut *good governance* (kepemerintahan yang baik). Agar *Good Governance* menjadi kenyataan dan sukses, dibutuhkan komitmen dari semua pihak, pemerintah (kepemerintahan yang baik). Agar *Good Governance* menjadi kenyataan dan sukses, dibutuhkan komitmen dari semua pihak, pemerintah dan masyarakat. *Good Governance* yang efektif menuntut adanya koordinasi yang baik dan integritas, profesionalisme serta etos kerja dan moral yang tinggi. Dengan demikian penerapan konsep *Good Governance* dalam penyelenggaraan kekuasaan pemerintah negara merupakan tantangan tersendiri.

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan

penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi dengan tatanan masyarakat yang telah berubah, oleh karena itu, tuntutan ini merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspons oleh pemerintah dengan melakukan perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

## Perubahan Lingkungan

Perubahan lingkungan akan menuntut perubahan yang sangat besar dan mendasar terhadap cara hidup dalam berbagai tatanan organisasi yang mencakup antara lain: para karyawan, manajer dan pemimpin organisasi yang selalu harus berjuang untuk menyesuaikan diri dengan pengaruh perubahan yang sangat pesat dan penuh ketidakpastian. Berikut ini adalah beberapa pengertian perubahan dari perspektif organisasi: 1. Perubahan adalah sebuah fenomena alami. 2. Perubahan adalah berkesinambungan dan terus berlanjut. 3. Tujuan perubahan adalah membantu kelangsungan hidup dan pertumbuhan. 4. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan tergantung pada adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah. 5. Lingkungan dapat dan sedang dipengaruhi dan dibentuk oleh tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan organisasi. 6. Belajar dari pengalaman adalah penting untuk proses adaptasi dan perubahan yang sukses. 7. Individu-individu berubah baik ke arah-arah yang sama maupun unik. (Steward, 1991:18). 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 profesional, harus mampu merespons era globalisasi sehingga bukan saja harus mampu memanfaatkan berbagai peluang, namun lebih dari itu, yaitu harus mampu merubah tantangan menjadi peluang.

## Pengelolaan Perubahan

Berkaitan dengan pengelolaan perubahan, tantangan yang sangat besar dalam mengelola perubahan adalah menentukan: di mana, kapan dan bagaimana memulainya. Dalam kaitan untuk mengelola perubahan, pimpinan perlu memperhatikan beberapa hal antara lain adalah:

1. Memahami mekanisme dasar perubahan
2. Mengembangkan program perubahan
3. Menganalisis kekuatan yang mempengaruhi perubahan
4. Mengambil langkah untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan
5. Memperoleh komitmen terhadap perubahan
6. Meningkatkan laju perubahan (Sedarmayanti, 1999:46)

Selain itu, perlu diperhatikan pula beberapa mekanisme dasar untuk mengelola perubahan yang menurut Kurt Lewin terdiri dari: pelelehan, gerakan dan pembekuan ulang

Selanjutnya, "Model Perubahan Tiga Langkah Lewin" tersebut pada intinya menjelaskan bahwa perubahan yang sukses dalam organisasi hendaknya mengikuti tiga langkah yaitu:

1. Pelelehan *Status Quo*, adalah upaya perubahan untuk mengatasi tekanan, baik dari keengganan individual maupun konformitas kelompok.
2. Gerakan ke suatu keadaan baru.
3. *Pembekuan ulang*, yaitu memantapkan suatu intervensi perubahan dengan memberimbangkan kekuatan pendorong dan kekuatan penahan (Robbins 1999:334)
4. Mengidentifikasi ciri, kemampuan dan sifat yang harus dimiliki seorang manajer kelas dunia, untuk mendorong inovasi, termasuk mengenai alat perubahan spesifik yang tersedia bagi manajer.

Berikutnya, perlu diingat pula bahwa dalam memprogram perubahan hendaknya memasukkan proses pengembangan organisasi yang antara lain meliputi:

1. Menetapkan sasaran dan mendefinisikan kondisi organisasi yang diinginkan di masa mendatang setelah perubahan.
2. Menganalisis kondisi saat ini dalam kaitannya dengan sasaran.
3. Menetapkan kegiatan dan komitmen terhadap masa transisi yang diperlukan untuk mengantisipasi situasi masa yang akan datang.
4. Mengembangkan strategi dan rencana tindakan untuk mengelola transisi dengan mempertimbangkan analisis faktor yang mungkin mempengaruhi perkenalan perubahan.

Sedangkan pendapat lain adalah yang dikemukakan oleh Plener (1999:37) tentang rencana inovasi dan perubahan yang dikembangkan, dimana pada intinya meliputi:

1. Memutuskan dengan suatu fokus atau visi untuk upaya perubahan.
2. Mengembangkan strategi perubahan yang berfokus pada visi kita.
3. Memperkuat masing-masing area strategi disekitar visi.

Sesuai dengan Ketetapan MPR Nomor II Tahun 1999 telah diidentifikasi masalah krisis multi dimensi yang melanda negara Indonesia sebagai penghambat perwujudan cita-cita dan tujuan nasional. Melalui reformasi disegala bidang, memungkinkan melakukan langkah penyelamatan, pemulihan, pemantapan, dan pengembangan pembangunan serta memperkokoh percaya diri. Kemampuan para pemimpin penyelenggara pemerintahan negara dan masyarakat untuk mengelola perubahan menjadi sangat kritis dan strategik, terutama sensitivitas dan responsivitas atas sinyal atau pertanda kapan perubahan tersebut diperlukan, khususnya dalam lompatan langkah penyelamatan, pemulihan, pemantapan, dan pengembangan pembangunan.

Krisis multi dimensi telah mendorong dimulainya sesuatu yang baik dan benar yaitu melaksanakan reformasi di segala bidang. Dengan demikian telah terjadi kelemahan dan keuntungan sekaligus, baik dalam kebijakan maupun dalam susunan kelembagaan termasuk manajemen organisasi instansi pemerintah. Diharapkan upaya reformasi dapat membantu instansi pemerintah beradaptasi secara signifikan dengan meningkatkan kinerja dan kepercayaan publik. Birokrasi dewasa ini sedang dan telah menyesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di lapangan 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 Osborne dan Gaebler (1992) dengan konsep, yang dituangkan dalam bukunya yang berjudul "*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*". Buku tersebut menyajikan sejumlah prinsip yang dinyatakan sebagai prinsip fundamental birokrasi di masa depan. Kehadiran konsep ini dianggap sebagai paradigma baru, sehingga banyak dijadikan rujukan kajian dan perkembangan aparatur dan birokrasi hampir di semua negara, termasuk Indonesia. Lahirnya konsep ini bagi Osborne dan Gaebler lebih banyak didasari dari latar belakang fundamental lembaga birokrasi (*public*) yang berbeda dengan lembaga bisnis (*private*). Bagi lembaga bisnis, pendapatan terbesar mereka adalah dari pelanggan mereka sedangkan bagi birokrasi sebagian terbesar didapat dari pajak. Bagi lembaga bisnis persaingan adalah segalanya, sedangkan bagi pemerintah, pendapatan lebih banyak mengandalkan monopoli.

Konsep *reinventing government*, menawarkan satu konsep kewirausahaan sebagai satu konsep yang bisa dijalankan oleh lembaga publik ataupun lembaga non profit lainnya. Konsep ini memasukkan semangat kewirausahaan ke birokrasi.

Adapun kesepuluh prinsip tersebut, yakni: 1. Pemerintah katalis, 2. Pemerintahan milik masyarakat, 3. Pemerintah yang kompetitif, 4. Pemerintahan yang digerakkan

oleh misi, 5. Pemerintahan yang berorientasi hasil, 6. Pemerintahan yang berorientasi pelanggan, 7. Pemerintahan wirausaha, 8. Pemerintahan antisipatif, 9. Pemerintah desentralisasi, 10. Pemerintah berorientasi pasar.

Selanjutnya bagaimana mengembangkan konsep tersebut, Osborne dalam buku lanjutannya yang ditulis bersama Peter Plastrik (1996), yang berjudul *Banishing Bureaucracy: the five strategies for reinventing government*, menyampaikan lima strategi untuk pengembangan konsep *reinventing government*. Lima strategi ini dikenal dengan *The Five C's* yaitu:

1. Strategi Inti (*core strategy*), yaitu strategi perumusan kembali tujuan-tujuan penyelenggaraan pemerintahan, termasuk otonomi daerah.
2. Strategi Konsekuensi (*Consequency Strategy*), dalam hal ini perlu dirumuskan dan ditata kembali pola-pola insentif kelembagaan maupun individual.
3. Strategi Pemakai Jasa (*Customer Strategy*), aparatur dan birokrasi dalam hal ini perlu melakukan reorientasi dari kepentingan politik pemerintahan, serta orientasi pada kepentingan kelembagaannya.
4. Strategi Pengendalian (*Control Strategy*), yaitu adanya perumusan kembali dalam upaya pengendalian organisasi.
5. Strategi Budaya/Kultur (*Culture Strategy*), yaitu adanya upaya reorientasi perilaku dan budaya aparatur dan birokrasi.

Timbulnya isue negatif 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 atau mengurangi resiko, sekaligus mengoptimalkan peluang yang ada, organisasi harus menjadi pelaku yang tegak berdiri dan patut diperhitungkan. Berkaitan dengan hal tersebut, berikut ini adalah beberapa metode reformasi yang tipikal: 1. Reformasi di segala bidang, 2. Restrukturisasi, 3. Rekayasa ulang, 4. Bervisi, dan bermisi, 5. Kebijakan, program, dan kegiatan 4 Pembangunan, 6. Pelaporan akuntabilitas, 7. Perubahan strategi, 8. Perubahan budaya organisasi (LAN 2000:13).

Berkaitan dengan reformasi yang telah diutarakan, maka berikut ini adalah 7 butir esensial dalam rangka mereformasi administrasi publik:

1. Menstruktur kembali seluruh tatanan kelembagaan, baik tingkat pusat maupun daerah yang selama ini lebih bersifat sentralistik menuju organisasi pemerintahan yang responsif terhadap pelaksanaan otonomi daerah.
2. Mereposisi peran aparatur administrasi publik yang selama ini menjadi alat penguasa kearah aparatur yang profesional, independen, mengutamakan pelayanan publik.
3. Merevitalisasi kultur dan etos kerja aparatur administrasi publik yang selama ini sarat dengan korupsi kolusi dan nepotisme ke arah good governance (kepemerintahan yang baik).
4. Menata kembali sistem, prosedur dan tata kerja administrasi publik yang selama ini sangat birokratik ke arah sistem, prosedur

dan tatakerja yang efektif, efisien dan fleksibilitas tinggi.

5. Menata kembali administrasi publik di lingkungan lembaga-lembaga pelaku ekonomi publik dalamantisipasi merespons ekonomi global dan meningkatkan daya saing.
6. Menata kembali administrasi publik yang memperhatikan masalah lingkungan, hubungan antar manusia, demokratisasi demi kesinambungan pembangunan masyarakat ke arah civil society (masyarakat madani).
7. Penataan kembali administrasi publik yang mampu menjadi pemersatu masyarakat yang majemuk dalam suatu negara kesatuan.

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 multi dimensi, penggeseran aspirasi dan kebutuhan masyarakat, inovasi, iri hati negara lain dan lain sebagainya). Meskipun demikian, perubahan yang diperlukan bisa gagal oleh karena adanya kepemimpinan yang berorientasi masa kini/lalu dan internal, struktur dan sistem organisasi yang menghambat, politik dan ideologi yang picik, tingkat kepercayaan yang rendah, kurangnya kerjasama, sikap yang arrogant, sikap saling menyenangi yang tidak sehat, kurangnya kepemimpinan yang visioner dan demokratis (partisipatif), tingkat manajemen menengah ke bawah yang tidak diberdayakan dan secara umum khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui dan hanya bisa dirasakan.

Agar efektif, langkah, metode dan teknik perubahan organisasi seperti perubahan budaya dan strategi, restrukturisasi, rekayasa ulang, dan *Total Quality Management* (TQM) harus mampu mengatasi hambatan dengan baik.

Berikut ini adalah langkah perubahan organisasi sebagai berikut:

1. Menetapkan makna urgensi perubahan
2. Menciptakan koalisi pengarah yang kuat
3. Mengembangkan dan mengkomunikasikan visi dan strategi
4. Memberdayakan orang/organisasi/masyarakat untuk melakukan tindakan
5. Menghasilkan sukses jangka pendek
6. Konsolidasi capaian kinerja dan menghasilkan lebih banyak lagi perubahan
7. Melembagakan ancangan dalam budaya organisasi.

### Restrukturisasi Sebagai Salah Satu 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. Sebaliknya, 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 (1992:9), agar organisasi tetap dapat eksis, maka ia harus mampu berinteraksi dan 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 *turbulences*) dan tidak dapat dipastikan (*uncertainty*), yakni dengan melakukan empat hal yaitu:

- *To find and obtain needed resources.* (Menemukan dan menentukan kebutuhan akan sumber daya).
- *Interpret and act environment changes.* (Menafsirkan dan menentukan sikap terhadap perubahan lingkungan),
- *Dispose of outputs* (Memacu pencapaian hasil atau produk).
- *Control and coordinate internal activities.* (Meningkatkan pengawasan dan koordinasi kegiatan internal).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa selain terdapat dinamika pada lingkup 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 (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 terjadi begitu cepat akhirnya menyadarkan para pemimpin organisasi bahwa mereka berhadapan dengan tantangan yang membingungkan dan terus menerus terjadi. Untuk menghadapi tantangan tersebut agar 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 mengakomodasikan setiap perubahan yang terjadi, sekaligus memanfaatkannya bagi kepentingan organisasi. Dalam kaitan dengan kebutuhan reformasi ini, Obolensky (1996 : ix-x) mengatakan bahwa aktivitas *business*

*reengineering* (merekayasa kembali bisnis) sesungguhnya merupakan suatu evolusi yang alamiah. Bahka ia berani memberikan jaminan bahwa *business reengineering* ini akan terus ada minimal sampai mayoritas organisasi menjauhi model kuno dari Adam Smith dan Frederick Taylor, yang mengusulkan pembagian efisien dari tenaga kerja melalui spesialisasi, atau pengendalian efektif dari tenaga kerja melalui hierarki vertikal.

Kendala internal organisasi serta dampak perubahan eksternal yang sulit diantisipasi, pada waktunya nanti akan membawa organisasi berada pada titik kritis yang tidak menunjukkan kinerja secara optimal dan tidak mampu memberikan pelayanan yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan masyarakat. Untuk itulah maka 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 dan produktif. Upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen, dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang, sehingga diharapkan organisasi dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga organisasi akan tetap survive (bertahan hidup).

Dalam kaitan ini, Bennis dan Mische (1995:13) mengemukakan arti rekayasa ulang yaitu sebagai berikut: Rekayasa ulang, adalah menata ulang perusahaan dengan menantang doktrin, praktek, dan aktivitas yang ada, kemudian secara inovatif menyebarkan kembali modal dan sumber daya manusianya kedalam proses lintas fungsi. Penataan ulang ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan posisi bersaing organisasi, nilainya bagi para pemegang saham, dan kontribusinya bagi masyarakat.

Disamping itu Hammer dan Champy (1995:32) memberikan batasan *reengineering* sebagai berikut: *Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business to achieve dramatic improvements in critical, contemporary of performance, such as cost, quality, service, and speed.*

(Penataan ulang adalah pemikiran ulang secara fundamental dan perancangan ulang secara radikal atas proses-proses bisnis untuk mendapatkan perbaikan dramatis dalam hal ukuran-ukuran kinerja yang penting dan kontemporer, seperti biaya, kualitas, pelayanan dan kecepatan).

Dari definisi tersebut, terdapat 4 (empat) kata kunci yaitu: *fundamental, radical, dramatic, dan processes*. Kata kunci pertama: *fundamental*, mengandung arti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi bisnis (organisasi apapun, termasuk pemerintahan) harus dilakukan terhadap hal-hal yang bersifat mendasar, misalnya: visi, misi, tujuan organisasi, aturan yang mendasari beroperasinya organisasi dan lainnya. Sedangkan kata kunci kedua: *radical*, mengandung arti bahwa proses perkeayasaan ulang organisasi harus mengenai akar

permasalahannya, dan bukan “bedah muka” agar organisasi tersebut terlihat “baik” dari luar saja, padahal di dalamnya kurang baik. Dengan istilah “*radical*” ini, Hammer dan Champy, 1994:31 – 35) melakukan “*business reengineering*” dengan mengabaikan atau menghapuskan segala struktur organisasi dan prosedur kerja yang ada, dan menggantinya dengan yang baru. Kemudian dengan kata kunci ketiga: *dramatic, reengineering the cooperation* tidak dimaksudkan untuk menghasilkan perubahan yang sifatnya marjinal atau bertahap, sebaliknya justru menghasilkan perubahan yang sifatnya merupakan terobosan baru yang berorientasi ke masa depan. Kata kunci keempat: *processes, reengineering* ini harus berorientasi kepada proses kerja suatu organisasi, tidak berorientasi kepada tugas, pekerjaan, orang maupun struktur organisasi. Proses ini artinya adalah sekumpulan kegiatan yang membutuhkan satu atau beberapa jenis masukan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan.

### Restrukturisasi Instansi Pemerintah

Dalam kaitan ini, masalah yang sangat aktual dewasa ini adalah dalam rangka implementasi otonomi daerah sebagaimana yang diamanatkan dalam Undang-undang Nomor. 22/1999 tentang Pemerintah Daerah. Sudah tentu pelaksanaan Undang-undang ini mewajibkan atau mengharuskan untuk menstruktur kembali tatanan pemerintahan, baik di kabupaten maupun di kota yang merupakan titik berat pelaksanaan otonomi daerah.

Menstruktur kembali atau restrukturisasi tatanan pemerintahan di daerah tersebut, dapat mencakup berbagai aspek sebagaimana

diuraikan berikut ini yaitu: 1. Restrukturisasi orientasi pemerintahan, 2. Restrukturisasi lembaga pemerintahan/institusi, 3. Restrukturisasi bentuk pemerintahan. 4. Restrukturisasi struktur pemerintah, 5. Restrukturisasi kedudukan eksekutif, 6. Restrukturisasi kedudukan legislatif.

1. Restrukturisasi orientasi pemerintahan  
Maksudnya adalah bergesernya orientasi pemerintah sebagai pelayan masyarakat, ( sesuai paradigma baru, yaitu: Reinventing Government & Banishing Bureaucracy).
2. Restrukturisasi lembaga pemerintahan/ institusi  
Berarti menyusun kembali institusi yang ramping (downsizing)/agar lebih efektif dan efisien, sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas yang mengacu kepada karakteristik masing-masing daerah.
3. Restrukturisasi bentuk pemerintahan.  
Yaitu menstruktur kembali pemerintahan yang selama ini lebih bersifat sentralistik ke arah desentralisasi yang luas, nyata dan bertanggung jawab.
4. Restrukturisasi struktur pemerintahan  
Adalah menstruktur kembali struktur pemerintahan agar menjadi struktur yang lebih sederhana dan mengandung fleksibilitas tinggi, untuk menghindari struktur dengan jenjang hierarkhis yang sangat panjang dan kaku.
5. Restrukturisasi kedudukan eksekutif  
Menstruktur kembali fungsi eksekutif yang merupakan fungsi pelaksana dalam pemerintahan dimana selama ini sangat mendominasi batas kewenangannya, mencakup fungsi-fungsi lain (legislatif dan yudikatif) sehingga dampak negatif tidak jalannya check & balance dari ketiga

fungsi tersebut, yang pada akhirnya kontrol masyarakat pun menjadi tidak berjalan.

6. Restrukturisasi kedudukan legislatif  
Yaitu untuk lebih memberdayakan fungsi legislatif yang selama ini kurang berfungsi, dalam melaksanakan tugasnya, baik fungsi pengawasan maupun fungsi legislatif (pembuat Undang-undang sendiri).

Disamping itu dalam realisasi, sering terjadi praktek kurang sehat di lingkungan sekretariat daerah yang dampaknya mempengaruhi kelancaran operasional tugas secara menyeluruh. Dalam kaitan ini perlu dilakukan restrukturisasi sekretariat daerah yaitu dengan cara memfungsikan sekretariat daerah sebagaimana mestinya sebagai supporting unit atau unit pelayanan/penunjang dalam pemerintahan yang selama ini kadang-kadang dicampur adukkan dengan fungsi operasional tugas pokok atau tugas utama dalam pemerintahan.

### **Pemberdayaan Guna Meningkatkan Kinerja**

Konsep tentang pemberdayaan telah luas diterima dan digunakan, mungkin dengan pengertian dan persepsi yang berbeda. Pemakaian konsep tersebut secara kritikal meminta adanya telaah yang sifatnya mendasar dan jernih.

Menurut Webster dalam Oxford English Dictionary kata "Empower" mengandung dua arti. Pengertian pertama adalah *to give power or authority to*, dan pengertian kedua berarti *to give ability to or enable*. Dalam pengertian pertama, diartikan sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau

mendelegasikan otoritas kepada pihak lain. Sedangkan dalam pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan.

Selain itu Cook dan Steve (1996:IX) mengatakan bahwa: *Empowerment* (pelimpahan wewenang) akan memberikan filosofi praktis serta sarana perubahan untuk membantu memperbaiki, baik terhadap kepuasan pelanggan maupun karyawan, dan dengan demikian juga dapat membantu memperbaiki keefektifan organisasi. Dikatakan pula bahwa: *Empowerment* merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen, yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.

Sejalan dengan hasil pemikiran tersebut, maka berikut ini Priyono dan Pranaka (1996, 44-45) mengutarakan bahwa: konsep pemberdayaan dapat dipandang sebagai bagian atau sejiwa dengan aliran pada paruh kedua abad ke-20, yang dewasa ini banyak dikenal sebagai aliran post modernisme, dengan titik berat sikap dan pendapat yang orientasinya adalah anti sistem anti struktur dan anti determinisme, yang diaplikasikan kepada dunia kekuasaan.

Sedangkan Paul (1987), menyatakan pula bahwa: Pemberdayaan berarti pembagian kekuasaan yang adil (*equitable sharing of power*) sehingga meningkatkan kesadaran politis dan kekuasaan kelompok yang lemah serta memperbesar pengaruh mereka terhadap "proses dan hasil-hasil pembangunan". Dari perspektif lingkungan, pemberdayaan mengacu pada pengamanan akses terhadap

sumber daya alami dan pengelolaannya secara berkelanjutan.

Dalam kaitan ini, Bennis & Mische (1995:45) menjelaskan bahwa pember-dayaan berarti menghilangkan batasan birokratis yang mengkotak-kotakkan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin ketrampilan, pengalaman, energi dan ambisinya. Ini berarti memper-kenankan mereka untuk mengembangkan suatu perasaan memiliki bagian dari proses, khususnya yang menjadi tanggung jawab mereka. Sementara pada waktu yang sama menuntut mereka menerima suatu bagian tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih luas dari keseluruhan proses.

Konsep pemberdayaan menampakkan dua kecenderungan. Pertama, pemberdayaan menekankan kepada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan (*power*) kepada masyarakat, organisasi atau individu agar menjadi lebih berdaya. Proses ini sering disebut sebagai kecenderungan primer dari makna pemberdayaan. Kedua, kecenderungan sekunder, menekankan pada proses menstimulasi, mendorong dan memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya, Pranaka (1996: 56-57).

Sedangkan Nisjar (1995:11) menyatakan bahwa 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.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan 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 melapor terlebih dahulu atau merasa khawatir akan reaksi dari pimpinan mereka. Dalam organisasi yang telah menerapkan 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.

### Organisasi Masa Depan

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 sosial. Dengan demikian struktur, sistem, strategi, staf, *Knowledge-Skill-Attitude* (KSA), gaya manajemen dan budaya organisasi dan praktek akan selalu menjadi bagian dari persoalan (pembambat) dari solusi. Kalau perubahan lingkungan organisasi makin cepat dan kompleks seperti yang diramalkan para pakar, maka organisasi standard abad 21 atau masa depan akan selalu penuh dengan resiko, dan penuh ketidakpastian.

Berdasarkan hal tersebut, maka untuk mengantisipasi masa mendatang, beberapa hal

yang perlu dilakukan organisasi masa depan 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 di masa yang akan datang, maka organisasi yang berhasil di melenium ketiga mendatang memiliki tingkat urgensi tinggi. Tingkat urgensi yang tinggi tidak berarti kepanikan, kekhawatiran dan ketakutan. Untuk mampu memelihara urgensi tingkat tinggi diperlukan sistem informasi akuntabilitas kinerja yang jauh lebih baik dibanding 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 periodik 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 mewujudkan visi menjadi tindakan atau aksi. Selanjutnya, dengan dukungan arsitektur organisasi sebagai hasil analisis institusi alternatif dan *struktur good governance*.

penggunaan model *Balanced Score Card* (BSC) dapat memperbaiki cara mencapai tujuan. Penggunaan model dan sistem kartu skor yang seimbang (*Balanced Score Card/BSC*) itu umpamanya, sudah mampu menghasilkan penyebab dan konsekuensi kinerja dan akuntabilitas baik secara vertikal maupun horisontal serta "aligement" nya. Informasi tersebut perlu didukung informasi dari luar dan kesediaan menghadapi dengan jujur umpan balik yang ada. Hal ini akan sangat membantu melenyapkan rasa puas diri yang rendah dan cepat puas. Pada gilirannya kesadaran tinggi mengenai perlunya urgensi yang makin tinggi akan sangat membantu organisasi untuk memimpin perubahan.

## 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 berikutnya adalah bahwa para pembuat keputusan organisasi tidak mempunyai insentif yang sepadan untuk mengambil keputusan yang efektif sekalipun 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 sistem 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, sistem 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 strategik dan kultural, evaluasi dan pengukuran kinerja serta sistem informasi dan sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dengan demikian, arsitektur organisasi mencakup 3 unsur desain organisasi sebagai diterminan utama sukses/gagalnya organisasi, yaitu:

- a. Sistem penetapan wewenang, tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab.
- b. Sistem balas jasa yang sepadan;
- c. Sistem evaluasi indikator/pengukuran kinerja untuk individu dan unit organisasi.

Dalam kaitan ini, masalah utamanya adalah meyakinkan diri bahwa pembuat keputusan dan akuntabilitas semua pihak

yang berkepentingan terhadap organisasi mempunyai informasi dan pengetahuan yang relevan untuk 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, dan perubahan arsitektur organisasi ini sering disebut juga perubahan budaya organisasi

4. Perbandingan organisasi abad ke-20 dan abad ke-21

Berdasarkan apa yang telah diutarakan, maka untuk mampu memahami implikasi organisasi masa depan yang penuh ketidak pastian, maka perlu memahami perbedaan organisasi abad 20 dengan abad 21 berikut ini.

<b>ABAD 20</b>	<b>ABAD 21</b>
<p style="text-align: center;"><i>Struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Birokratik</li> <li>❖ Multilevel</li> <li>❖ Disorganisasi dengan harapan manajemen mengatur</li> <li>❖ Kebijakan, program dan pro-sedur yang saling ketergantungan internal yang ruwet.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Struktur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Non birokratik, lebih sedikit aturan</li> <li>❖ Lebih sedikit level</li> <li>❖ Manajemen yang memimpin</li> <li>❖ Kebijakan, program dan prosedur yang menciptakan ketergantungan internal yang minimal, diperlukan para pihak yang berkepentingan.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Sistem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tergantung pada beberapa sistem informasi kinerja</li> <li>❖ Distribusi informasi terbatas pada para eksekutif</li> <li>❖ Memberikan pelatihan manajemen dan sistem dukungan hanya pada karyawan senior.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Sistem</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Tergantung pada sistem informasi kinerja serta informasi penyebab kinerja</li> <li>❖ Distribusi informasi yang luas, dalam dan luar organisasi</li> <li>❖ Memberikan pelatihan manajemen dan sistem dokumen pada karyawan.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Budaya organisasi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Orientasi ke dalam</li> <li>❖ Tersentralisasi</li> <li>❖ Lambat mengambil keputusan</li> <li>❖ Realistis ideologi</li> <li>❖ Kurang berani mengambil resiko.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Budaya organisasi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Orientasi ke luar</li> <li>❖ Memberdayakan</li> <li>❖ Kecepatan dalam mengambil keputusan</li> <li>❖ Terbuka dan berintegritas</li> <li>❖ Lebih mengambil resiko.</li> </ul>

Dalam perbedaan organisasi abad 20 dan abad 21 yang mencakup struktur, sistem dan budaya organisasi menekankan perlunya :

1. Kesadaran yang tetap tinggi akan urgensi;
2. Kerjasama tim dalam tatanan manajemen puncak;
3. Bisa menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang efektif;
4. Pemberdayaan besar-besaran baik individu, organisasi maupun masyarakat;
5. Pendelegasian yang sangat baik kepada manajemen bawah untuk kinerja jangka pendek;
6. Tidak ada saling ketergantungan yang tidak perlu;
7. Budaya organisasi yang adaptif dan penggunaan analisis kinerja

### Penutup

Apabila memperhatikan judul : "Restrukturisasi dan Pemberdayaan Instansi Pemerintah", maka jelas bahwa restrukturisasi dan pemberdayaan adalah merupakan salah satu upaya yang perlu dilakukan agar organisasi tetap survive atau dapat melaksanakan kegiatan/usaha agar eksis, baik sebagai individu, sebagai kelompok, maupun sebagai organisasi dalam arti luas. Oleh sebab itu perlu diupayakan secara terus menerus pengembangan/ peningkatan kualitas di segala bidang dengan memperhatikan perubahan lingkungan guna menghadapi masa depan yang penuh ketidak pastian. Tuntutan tersebut adalah wajar dan sudah seharusnya direspons oleh pemerintah dengan melakukan perubahan melalui reformasi maupun restrukturisasi dan pemberdayaan yang mengarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good government*).

### Daftar Pustaka

- Albrecht, Karl. *Pengembangan Organisasi. Pendekatan Sistem Yang Menyeluruh Untuk Mencapai Perubahan Positif Dalam Setiap Organisasi Usaha*. Bandung: Angkasa, 1995.
- Bennis, Warren and Michael Mische, *Organisasi Abad 21, Reinventing Melalui Reengineering*, Penerjemah: Rachmayanti, Irma Andriani, Jakarta: LPPM, 1995.
- Clarke, Liz, *The Essence of Change (Memajemeni Perubahan)*, Yogyakarta, Andi and Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd, 1999.
- Drucker, Peter F., *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Harper Collins Publishers, 1999.
- Espejo R., et.al., "Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management", London: Wiley & Sons, 1996.
- Faulkner David & Gerry Johnson, *Strategi Manajemen*, Jakarta. PT. Elex Media Komputindo, 1992.
- Fitzsimmons, James A. and Mona J, Fitzsimmons. *Service Management For Competitive Advantage*. New York: Mc. Graw Hill International Edition, 1994.
- Flood, Robert Louis. *Rethinking The Fifth Discipline. Learning within the unknowable*, New York: Routledge, 1999.
- Gibson, Rowan, *Rethinking the Future. Memikirkan Kembali Bisnis, Prinsip, Persaingan, Kontrol dan Kompleksitas. Kepemimpinan. Pasar dan Dunia*, Jakarta, Gramedia, 1998.

- Grant M. R. , "Contemporary Strategy Analysis: Concept, Technique, and Applications", Massachusetts: Balckwell, 1995.
- Hamel G. and C.K. Prahalad "Competing for the Future", New York, 1993.
- Hammer, Michael dan James Chammpy. *Rekayasa Ulang Perusahaan (Reengineering The Corporation)*. Jakarta: Gramedia, 1995.
- Hargreaves, Pat and Peter Jarvis, *The Human Resource Development Handbook*, Revised Edition, London, Kogan Page Limited, 2000.
- Hesselbern Frances, Marshall Goldsmith & Richard Beckhard, *The Organization of the Future. Organisasi Masa Depan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1997.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaannya*. Jakarta: Erlangga, 1994.
- Johansson, Henry J. *Rekayasa Ulang Proses Bisnis. Strategi Terobosan untuk Dominasi Pasar*. Alih bahasa: Maulana, Agus. Jakarta: Binarupa Aksara 1995.
- Kenna, Mc., Eugene & Nie Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi and Pearson Education Asia Pte, Ltd, 2000.
- Kotler John P., *Leading Change (Menjadi Pionir Perubahan)*, Jakarta: Gramedia, 1997.
- Lembaga Administrasi Negara & Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Modul 1 s/d 5). *Solidaritas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan*. Jakarta : LAN, 2000
- Marquardt, M.J. , "Learning Organization", New York, 1997.
- ..... "Building The Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement And Global Success", New York: Mc Graw-Hill, 1997.
- Morgan. Michael. *Strategi Inovasi Sumber Daya Manusia. (Creating Workfocer Innovation)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 1996.
- Naisbitt, John. *Global Paradox*. Jakarta: Binarupa Aksara, 1994.
- .....,"Megatrend ASLA", London: Nicholas-Braley, 1996.
- Ohmae, K., "Borderless World", New York, 1995.
- Osborne, David, and Ted Gaebler. *Reinventing Government*. Canada: Addison Wesley Publishing Company, 1992.
- ..... And Peter Plastrik, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: A Plume Book, 1998.
- Petrozzo, P. Danjel dan John C. Stepper. *Succesful Reengineering*. New York: Van Nostrand Reinhold. An International Thomson Publishing Company, 1994.
- Plenert, Gerald, *World Class Manager, Kinerja Bermutu Internasional dalam Ekonomi Global Baru*. Batam: Interaksara, 1999.
- Rhinesmith, Stephen H., *(A Manager's Guide to Globalization)*. Enam Ketrampilan untuk Sukses di Dunia yang sedang Berubah. Batam: Interaksara, 2001.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behaviour I & II Concept, Controversoes Application*, USA: Prentice Hall Inc, 1996.

- Savage C.M., *"The 5<sup>th</sup> Generation Management"*, New York: Butterworth Heinemann, 1996.
- Steward, Jim, *Managing Change Throug Training and Development. mengelola Perubahan Melalui Pelatihan dan Pengembangan*, Jakarta, Gramedia: 1997
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Ilham Jaya, 1995.
- ....., *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 1996.
- ....., *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung, Mandar Maju, 1999
- Senge, Peter M., *Disiplin Kelima. Seni dan Praktek dari Organisasi Pembelajar.*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- ....., *"The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization"*, London: Century, 1990
- ....., *"The Dance of Change"* London: Doubleday, 1999.
- Thomas, C. C. *"The Future of The Organization: achieving Excellence Trough Business Transformation"*, New York: Wiley & Son, 1997.
- Werther. Jr., William B., and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition/International Edition, USA: Mc Graw Hill, Inc, 1996.
- Whitmore, John. *Coaching Performance. Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1991