

Refungsionalisasi Analisis Manajemen Dalam Rangka Optimalisasi Pelayanan Umum

Oleh : Drs. Noorsyamsa Djumara, M.Si.

Dalam rangka visi Pendayagunaan Aparatur Negara yakni “mewujudkan aparatur negara yang netral, profesional, bertanggungjawab, produktif, transparan dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme untuk melayani dan memberdayakan masyarakat”, sangat dibutuhkan keberadaan aparatur yang memiliki kompetensi tinggi. Sasaran akhir yang diharapkan adalah terwujudnya pelayanan umum yang optimal. Untuk mendukung hal tersebut, fungsi para analis manajemen perlu diberdayakan. Fungsi utama dari para analis manajemen ini adalah menganalisa hal-hal yang berkaitan dengan job description maupun job specification, untuk menentukan jenis-jenis pekerjaan yang bersifat pelayanan (services jobs) serta pekerjaan yang bukan pelayanan (non services jobs). Implikasi selanjutnya, pemisahan jenis pekerjaan kedalam services jobs dan non services jobs akan mempengaruhi bentuk organisasi dan struktur didalamnya.

Pendahuluan

Sesuai dengan GBHN 1999 – 2004, visi Pendayagunaan Aparatur Negara adalah mewujudkan aparatur negara yang netral, profesional, bertanggungjawab, produktif, transparan dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme untuk melayani dan memberdayakan masyarakat. Dalam kaitan tersebut, maka misi yang harus diemban diarahkan kepada terciptanya tiga kondisi utama sebagai berikut :

1. Membersihkan penyelenggara negara dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dengan memberikan sanksi seberat-beratnya sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, meningkatkan efektivitas pengawasan internal dan fungsional serta

pengawasan masyarakat, dan mengembangkan etika dan moral.

2. Meningkatkan kualitas aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi.
3. Meningkatkan fungsi dan keprofesionalan birokrasi dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih dan bebas dari penyalahgunaan kekuasaan.

Visi dan misi Pendayagunaan Aparatur Negara tersebut jelas merupakan kondisi ideal yang memerlukan kerja keras untuk merealisasikannya. Bahkan harus diakui bahwa fakta-fakta obyektif yang ada mengindikasikan bahwa birokrasi Indonesia masih dihadapkan

pada penyakit-penyakit (patologi) yang menghambat kinerjanya. Secara lebih konkrit dapat dikatakan bahwa kondisi aktual maupun faktual selama ini menunjukkan bahwa organisasi pemerintah masih cenderung bersifat organik dengan mekanisme kerja yang tidak efisien serta kurang memiliki daya saing yang memadai dibanding sektor privat atau swasta, apalagi dibandingkan dengan pihak luar negeri.

Dengan kata lain, citra birokrasi dimata masyarakat dewasa ini sangat jatuh, bahkan cenderung menjurus kepada terciptanya suatu krisis kepercayaan. Padahal, variabel 'citra aparatur' yang merupakan refleksi dari kemampuannya, loyalitas, dan tanggung jawabnya, mempunyai pengaruh besar terhadap kepuasan masyarakat atas pelayanan umum yang menjadi tugas / kewajiban aparatur. Dalam hal ini terdapat hubungan tegak lurus, dimana kemerosotan citra aparatur selalu identik dengan tingkat pelayanan publik yang rendah. Sebaliknya, kemampuan aparatur untuk memberikan pelayanan secara prima akan berdampak terhadap perbaikan citra pemerintah secara keseluruhan.

Dalam hubungan ini, Kartasmita (1997), mengemukakan beberapa tantangan yang akan dihadapi oleh birokrasi kita dimasa depan, antara lain : ... meningkatnya tuntutan akan penyempurnaan metode dan mekanisme kerja pemerintah ; meningkatnya kebutuhan pelayanan masyarakat baik kualitas maupun kuantitasnya ; meningkatnya tuntutan akan partisipasi, bukan saja dalam pelaksanaan pembangunan tetapi juga dalam pengambilan keputusan ; meningkatnya tuntutan keterbukaan (*transparency*) dan kebertanggung jawaban (*accountability*) atas setiap kebijaksa-

naan pemerintah ; meningkatnya tuntutan akan kualitas kinerja dari lembaga maupun individu dari pemerintah ; serta meningkatnya tuntutan dan kebutuhan desentralisasi dalam tanggung jawab, kewenangan dan pengambilan keputusan.

Mengingat beratnya tantangan pada masa mendatang tersebut, maka salah satu langkah strategis yang perlu dilakukan adalah mempercepat **transformasi manajemen sektor publik**. Hal ini sangat mendesak untuk dilakukan guna menjawab permasalahan yang sangat krusial, yaitu bagaimana menciptakan efisiensi kerja serta mendorong kinerja sektor publik.

Transformasi manajemen sektor publik ini selalu menuntut adanya perubahan-perubahan struktural dalam berbagai hal. Pengembangan kualitas SDM, khususnya Aparatur Negara harus terus ditingkatkan melalui kebijaksanaan Pendayagunaan Aparatur Negara, dengan orientasi untuk dapat menghasilkan aparatur yang berkualitas, profesional, kreatif, inovatif, berjiwa entrepreneur, serta tanggap terhadap berbagai tuntutan perubahan kualitas dan variasi pelayanan kepada masyarakat. Bertolak dari semua itu, pembenahan aparatur merupakan tuntutan utama. Pembenahan ini perlu diarahkan kepada aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, maupun personilnya, baik di Pusat maupun di Daerah. Jika tidak, kesenjangan (*gap*) antara tuntutan masyarakat dan para pelaku ekonomi, termasuk tuntutan yang berasal dari luar dengan kesiapan aparatur, akan semakin melebar.

Dalam konteks upaya pembenahan birokrasi guna mengoptimalkan kinerja

pelayanan pemerintah inilah, dipandang perlu dilakukan refungsionalisasi analisis manajemen.

Refungsionalisasi analisis manajemen disini dimaksudkan sebagai langkah pemberdayaan (calon) jabatan fungsional analisis manajemen dalam melakukan kajian-kajian atau analisa yang berkaitan dengan *job description* maupun *job specification*, untuk menentukan jenis-jenis pekerjaan yang bersifat pelayanan (*services jobs*) serta pekerjaan yang bukan pelayanan (*non services jobs*). Implikasi selanjutnya, pemisahan jenis pekerjaan kedalam *services jobs* dan *non services jobs* akan mempengaruhi bentuk organisasi dan struktur didalamnya.

Kinerja Pelayanan Publik

Bahwa keberadaan sumber daya manusia bagi suatu organisasi sangatlah vital, memang tidak bisa dibantah. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Siagian (1983 : 128) sebagai berikut :

Manusia itu merupakan unsur terpenting karena unsur-unsur lainnya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti uang, materi, mesin-mesin, metode kerja, waktu dan kekayaan lainnya hanya dapat memberikan manfaat bagi organisasi jika manusia yang di dalam organisasi itu merupakan daya pembangun dan bukan perusak bagi organisasi.

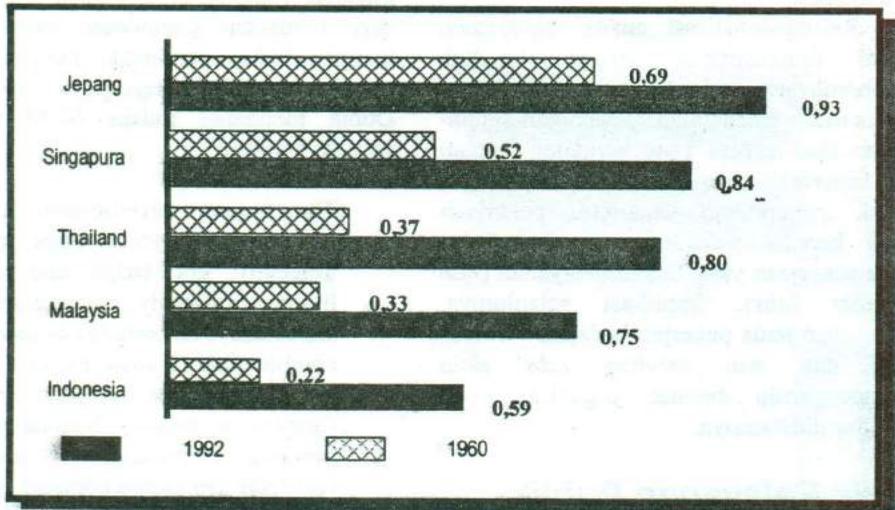
Menurut UNDP (World Bank, 1993 : 12), indikator perhitungan indeks sumber daya manusia (*human development indeks*) terdiri dari 3 macam komponen, yakni : tingkat harapan hidup penduduk, pengetahuan, dan standar hidup. Selengkapnya laporan Bank Dunia mengenai indeks SDM ini adalah sebagai berikut :

The human development index is a composite of three basic component: longevity, knowledge, and standard of living. Longevity is measured by life expectancy. Knowledge is measured by a combination of adult literacy (two-thirds weight) and mean of years of schooling (one-thirds weight). Standar of living is measured by purchasing power, based on real GDP per capita adjusted for the local cost of living (purchasing power parity, PPP).

Dari definisi diatas dapat ditunjukkan posisi dan peran sektor pendidikan dalam membentuk sosok SDM yang berkualitas, khususnya dari sisi kemampuannya (*knowledge*). Akan tetapi sayangnya, dengan mengambil perbandingan antara negara-negara tetangga, ternyata indeks SDM Indonesia berada pada tingkat yang paling rendah.

Hal ini terlihat seperti pada gambar dibawah ini

Gambar 2.1
Indeks Sumber Daya Manusia



Dengan kondisi pembangunan SDM yang relatif rendah, secara rasional dapat dipahami bahwa kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat juga relatif rendah. Oleh karena itu, salah satu strategi peningkatan mutu pelayanan tidak bisa tidak, adalah pembangunan kompetensi dan profesionalisme sumber daya aparatur. Dengan kata lain, pelayanan prima selalu meniscayakan keberadaan manusia-manusia pelaksana pembangunan dan pemerintahan yang profesional. Dalam kaitan ini, von Glinow (1988 : 12) menyatakan bahwa konsepsi profesional harus mencakup sedikitnya enam sifat sebagai berikut :

- Expertise – normally gained from prolonged specialized training – in a body of abstract knowledge.
- Autonomy – a perceived right to make choices that concern both means and ends.

- Commitment to the work and profession – in short, the “calling”.
- Identification with the profession and other professionals.
- Ethics – a felt obligation to render service without concern for self-interest and without becoming emotionally involved with clients.
- Collegial maintenance of standards – a perceived commitment to police the conduct of other professionals.

Sedangkan Kristiadi (1997) menulis bahwa pembentukan kompetensi dan kepemimpinan aparatur / pegawai negeri harus dilakukan meliputi : (1) Aspek intelektual, (2) Aspek manajerial, dan (3) Aspek behavioral. Kompetensi intelektual sangat diperlukan sehubungan dengan perkembangan berbagai bidang disiplin ilmu serta kemajuan masyarakat yang sangat pesat, sehingga aparatur pemerintah dituntut untuk dapat

menghadapi setiap permasalahan dengan wawasan yang tajam dan analitis, sehingga dapat ditentukan kebijakan atau keputusan yang tepat, akurat dan bermanfaat. Kompetensi manajerial dibutuhkan mengingat bahwa kelompok aparatur sesungguhnya merupakan pemimpin (elite) dari masyarakat luas (massa). Menghadapi massa yang demikian heterogen disegala aspeknya, maka kepemimpinan yang partisipatif, responsif dan antisipatif menadi kebutuhan yang sangat mendesak. Adapun kompetensi behavioral atau perilaku, juga sangat diperlukan didalam era globalisasi yang sangat transparan ini. Sebab, sistem norma, kaidah atau nilai yang dibawa oleh arus globalisasi seringkali menjadikan orang cenderung individualis dan liberalis yang hanya mengejar keuntungan materi saja ; sementara kaidah-kaidah humanisme, moralisme, keharmonisan, kekeluargaan dan kebersamaan justru dilupakan.

Kondisi pelayanan umum di Indonesia sendiri relatif masih kurang baik. Hal ini antara lain disebabkan oleh faktor-faktor dalam praktek kehidupan berbangsa, bernegara dan bermasyarakat dapat diamati bahwa pemerintah menghadapi berbagai kendala maupun hambatan yang menyebabkan pelaksanaan fungsi pelayanan dan kesejahteraan menjadi tersendat. Dengan kata lain, banyaknya tingkat keluhan masyarakat terhadap kinerja pelayanan publik serta masih tingginya tingkat kemiskinan masyarakat, menunjukkan bahwa proses pencapaian tujuan nasional masih akan memakan waktu yang amat panjang, jika tidak dikatakan sebagai suatu kegagalan negara (state failure).

Untuk mengatasi kondisi yang kurang menguntungkan tersebut, pemerintah telah melakukan langkah-langkah penyempurnaan

perbaikan mutu pelayanan di lingkungan instansi pemerintah. Dalam hubungan ini, kebijakan pelayanan umum harus menyangkut beberapa faktor baik dari segi kepuasan maupun transparansi sistem layanan yang digunakan. Dengan kata lain, kebijakan pelayanan umum yang baik adalah pelayanan yang mencakup indikator-indikator sebagai berikut : (Kristiadi, 1998)

1. Pelayanan cepat, tepat dan langsung bagi pelayanan yang sifatnya sesaat.
2. Bagi pelayanan yang memerlukan proses waktu :
 - a. Memiliki pedoman informasi pelayanan yang transparan.
 - b. Menempatkan petugas yang profesional.
 - c. Ada kepastian biaya
 - d. Menerapkan pola pemayana terpadu (satu atap)
 - e. Melakukan survey kepuasan atas layanan yang diberikan.

Disamping itu, langkah konkrit pemerintah untuk mengdongkrak ualitas yanum di Indonesia adalah melalui Program Pelayanan Terpadu (Satu Atap) mengacu pada Surat Menko Wasbang PAN No. 56/1998 dan Surat Edaran Mendagri No. 503/125/PUOD, serta dalam pelaksanaannya, membentuk unit pelayanan terpadu (UPT) untuk jenis-jenis pelayanan terkait. Hal ini bertujuan sebagai berikut :

1. Memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memproses satu jenis pelayanan yang terkait dengan kewenangan instansi lain.
2. Mendapatkan pelayanan dengan proses yang lebih sederhana dan terkoordinasi dalam satu gedung / kantor.

3. Menghindari dari biaya pengurusan yang lebih besar karena mendapatkan pelayanan dalam satu lokasi.

Pada saat yang bersamaan, upaya diatas harus diimbangi dengan mereposisi peranan birokrasi dalam pemberian pelayanan. Dalam kaitan ini, peran baru pemerintah hendaknya diarahkan kepada upaya-upaya sebagai berikut :

- a. Melepaskan pekerjaan pelaksanaan yang sekiranya dapat dikerjakan oleh masyarakat, birokrasi hanya melakukan pengaturan dan pengendalian.
- b. Memberikan wewenang kepada masyarakat dibandingkan pemerintah yang dilayani.
- c. Melakukan persaingan yang sehat dalam melayani masyarakat dengan tetap berkoordinasi antar instansi yang terlibat.
- d. Menciptakan organisasi yang berorientasi kepada misi dan bukan hanya berorientasi pada pelaksanaan tugas rutin.
- e. Membiayai suatu kegiatan yang benar-benar dapat menghasilkan bagi organisasi dan bukan justru meninggalkannya.
- f. Mengutamakan masyarakat dan bukan birokrasi.
- g. Mengutamakan mendatangkan uang ketimbang membelanjakannya.
- h. Mengutamakan perencanaan dan peramalan supaya mengurangi resiko kegagalan pelaksanaannya.
- i. Menghilangkan hambatan yang timbul pada hierarki melalui partisipasi dan tim kerja.
- j. Melakukan perubahan sesuai dengan yang dihendaki oleh masyarakat.

Revitalisasi Pemerintahan

Dalam sidang Kabinet Reformasi Pembangunan yang pertama, Presiden B.J. Habibie menandakan bahwa : "... tanpa keraguan kita perlu melaksanakan tugas dan amanat yang kita emban untuk melaksanakan reformasi dalam bidang politik, termasuk dalam bidang pemerintahan dan administrasi negara. ... prioritas reformasi dalam bidang pemerintahan dan administrasi negara terutama diarahkan untuk memberantas korupsi, kolusi, dan nepotisme sebagai langkah mendasar penciptaan pemerintahan yang baik".

Reformasi pemerintahan tersebut pada hakikatnya ditujukan untuk mewujudkan konsepsi *good governance* yang mengandung unsur utama yang terdiri dari *akuntabilitas (accountability)*, *transparansi (transparency)*, *keterbukaan (openness)*, dan *aturan hukum (rule of law)* (Bhatta, dalam Perwakilan LAN Jawa Barat, 1999). Terhadap keempat unsur tersebut, Adamolekun dan Bryant (dalam Perwakilan LAN Jawa Barat, 1999) menambahkan dua unsur lainnya yaitu kompetensi *manajemen (management competence)* dan hak-hak asasi manusia (*human rights*).

Hak-hak asasi manusia pada dasarnya merupakan bagian dari unsur *governance* (meskipun pada tingkatan pengertian umum atau global). Sedangkan kompetensi manajemen lebih cenderung merupakan akibat atau *symptom* dari adanya *good governance*, daripada sebagai bagian dari unsur utamanya.

Dalam rangka mendorong terciptanya konsepsi *good governance* tersebut, pemerintah telah mengeluarkan beberapa regulasi, misalnya UU Nomor 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN, Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang ditindaklanjuti oleh Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/1999 tentang Pedoman Penyusunan LAKIP.

Sebagai perwujudan dari konsepsi *good governance* tersebut, aparatur pemerintah disyaratkan memiliki kompetensi-kompetensi tertentu. Dalam hal ini, *International Personnel Management Association* merumuskan 22 kompetensi yang harus dimiliki oleh aparatur pemerintah dalam mengoptimalkan fungsi pelayanan umum, sebagai berikut :

1. Mengetahui visi organisasi.
2. Memahami proses organisasi dan cara merubahnya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
3. Mengetahui pelanggannya (*clients*) serta budaya organisasi.
4. Memahami faktor lingkungan dalam pemberian pelayanan.
5. Memahami perilaku petugas pemberi layanan.
6. Memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara baik.
7. Memiliki semangat inovasi dan keberanian mengambil resiko.
8. Memiliki kemampuan bersaing serta mengelola iklim persaingan.
9. Mampu menerapkan prinsip-prinsip pengembangan organisasi (*organizational development*).
10. Memahami sistem / kerangka berpikir

dalam proses pelayanan.

11. Mampu menerapkan teknologi informasi
12. Memiliki kemampuan analisis yang baik, serta pola berpikir strategis dan kreatif.
13. Memiliki kemampuan untuk mendesain dan mengimplemen-tasikan proses perubahan.
14. Memiliki kemampuan negosiasi dan memberikan konsultasi.
15. Memiliki kemampuan membangun hubungan dengan pelanggan yang berbasis pada kepercayaan (*trust relationship*).
16. Memiliki keterampilan pemasaran (*marketing*) dan perwakilan (*representational*).
17. Memiliki kemampuan untuk membangun konsensus dan "koalisi" (kemitraan).
18. Memahami sistem hukum dan sistem politik yang berlaku.
19. Mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai misi organisasi dan output pelayanan.
20. Mampu menunjukkan dan meyakinkan kepada pelanggan tentang orientasi pelayanan.
21. Menghargai perbedaan nilai dan perilaku dalam organisasi.
22. Mampu mempraktekkan dan membangun kesatuan tim dan sikap etik dalam pemberian pelayanan.

Refungsionalisasi Analisis Manajemen

Dalam kerangka untuk mewujudkan profesionalisme dan kompetensi aparatur negara melalui penerapan manajemen modern dan program-program strategisnya, maka jelaslah bahwa posisi dan peranan para analis manajemen sangat dibutuhkan.

Pada skala makro, para analis manajemen dituntut untuk mampu mengidentifikasi secara tepat mengenai jenis, macam dan nomenklatur suatu jabatan publik. Artinya, seorang analis manajemen harus memahami secara mendalam dan analitis, bahwa suatu organisasi pemerintah tertentu membutuhkan pembentukan dan pengisian jabatan tertentu yang disesuaikan dengan kebutuhan konkrit di lapangan. Dilihat dari aspek waktu, perlu dipahami juga bahwa pembentukan dan pengisian jabatan publik tertentu tersebut hendaknya tidak dimaksudkan secara temporer, melainkan definitif dan berkelanjutan.

Kemudian pada skala mikro, para analis manajemen harus mampu merumuskan mengenai uraian jabatan, fungsi jabatan, syarat jabatan, kualifikasi jabatan, sampai dengan hak-hak, kewajiban, wewenang, dan tanggungjawab yang diemban oleh seorang pejabat publik.

Dengan demikian diharapkan akan terdapat kejelasan bagi aparatur negara pada semua tingkatan dalam pelaksanaan tugasnya, terutama mengenai fungsi, kedudukan, dan hubungan kerjanya dengan unit lainnya. Selanjutnya, para analis manajemen dituntut juga untuk mampu menilai realisasi pencapaian misi dan visi organisasi, bahkan jika perlu melakukan peninjauan kembali terhadap misi dan visi organisasi.

Dengan demikian, peranan analis manajemen adalah mengkaji, merencanakan, serta mengawasi pelaksanaan hasil kajian dalam bidang-bidang sebagai berikut :

1. Visi dan misi organisasi / unit kerja tertentu.
2. Tugas pokok dan fungsi organisasi / unit kerja tertentu.
3. Kebijakan makro yang memayungi dan harus dilaksanakan oleh organisasi / unit kerja tersebut.
4. Penyusunan formasi jabatan (*forjab*), syarat jabatan (*syarjab*), dan uraian jabatan (*urjab*) untuk setiap unit yang telah ada maupun yang akan dibentuk pada suatu organisasi.
5. Penyusunan rincian kerja dan / atau uraian pekerjaan individu-individu pendukung organisasi.
6. Identifikasi dan klasifikasi jenis-jenis tugas dan / atau pekerjaan yang bersifat pelayanan (*services jobs*) serta pekerjaan yang bukan pelayanan (*non services jobs*).
7. Implikasi-implikasi dan persyaratan-persyaratan lain yang dibutuhkan (bahan kerja maupun mekanisme kerja) untuk menyelenggarakan kegiatan yang bersifat pelayanan (*services jobs*) serta pekerjaan yang bukan pelayanan (*non services jobs*).

Penutup

Dari uraian singkat diatas dapat disimpulkan adanya kebutuhan yang cukup mendesak untuk mengembangkan jabatan fungsional analis manajemen. Hal ini didasari oleh suatu pemikiran strategis, yakni untuk menjaga eksistensi suatu organisasi, khususnya dalam mengantisipasi dampak-dampak yang tidak diinginkan dari proses mondial yang terjadi dewasa ini. Dan itu semua diarahkan kepada terciptanya administrasi negara

yang makin berdayaguna, sekaligus aparaturnya yang profesional. Hal ini berarti pula bahwa para pejabat fungsional analisis manajemen memikul tugas dan tanggungjawab yang cukup berat. Oleh karena itu, kepada para analisis manajemen sendiri perlu dilakukan pembinaan secara terus menerus, baik oleh lembaga pembina diklat aparaturnya (LAN) maupun oleh departemen teknisnya masing-masing.

Keberadaan para analisis jabatan di jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota semakin dibutuhkan, mengingat pada era yang akan datang, hubungan kedinasan maupun hubungan dagang yang terjadi tidak hanya terjadi pada lingkup regional maupun nasional, tetapi akan meluas juga hingga berskala internasional. Hal ini mengindikasikan perlunya diadakan penajaman visi kelembagaan Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota yang adaptif dan mampu mengantisipasi perkembangan jaman. Sekali lagi, hal ini mensyaratkan kualitas analisis manajemen yang mumpuni.

Daftar Rujukan

- International Personnel Management Association (IPMA), (2000), *Human Resource (HR) Competency Model Competencies*, Alexandria :
- www.ipma.hr.org
- Kartasasmita, Ginandjar (1997), *Visi Pembangunan 2020 : Peran Profesi Administrasi Dalam Pembangunan*, makalah pada Seminar Nasional PERSADI, Jakarta, 8-9 Maret 1997.

Kristiadi, J.B., *Perspektif Administrasi Publik Menghadapi Tantangan Abad 21*, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Madya Ilmu Pemerintahan Universitas Padjadjaran, 6 Oktober 1997.

_____, (1999), *Arah Kebijaksanaan Pelayanan Umum di Indonesia Dalam Era Reformasi*, dalam Jurnal Wacana Kinerja, Edisi Ke-4, Bandung : Perwakilan LAN Jawa Barat

MPR Republik Indonesia, (1999), *Garis-garis Besar Haluan Negara 1999 - 2000*, Jakarta.

Perwakilan LAN Jawa Barat, (1999), *Persiapan Daerah Dalam Menghadapi Pelaksanaan UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah*, Laporan Penelitian, Bandung

von Glinow, Mary Ann, (1988), *The New Professionals : Managing Today's High-Tech Employess*, Ballinger Publishing Company

World Bank, (1993), *World Development Report 1993 : Human Development Report*, Oxford University Press.