



**REFORMASI ADMINISTRASI NEGARA
SEBAGAI PRASYARAT UPAYA PENINGKATAN
DAYA SAING NASIONAL**

Oleh:

Azhar Kasim



**Universitas Indonesia
Perpustakaan**

Perpustakaan

**Pidato pada Upacara Pengukuhan
Sebagai Guru Besar Tetap pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia**

Jakarta, 21 Maret 1998

Bismillahirrahmaannirrahim,

Yang terhormat:

Rektor/Ketua Senat Universitas Indonesia,
Para Guru Besar dan Anggota Senat Universitas Indonesia,
Para Pembantu Rektor dan Dekan di Universitas Indonesia,
Para Dosen, Karyawan dan Mahasiswa,
Para Hadirin yang saya muliakan.

Assalamu 'alaikum wa rahmatullahi wa barakatuh.

Pada kesempatan yang berbahagia ini saya ingin mengajak hadirin untuk bersama-sama memanjatkan puji syukur kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala nikmat dan rahmatnya sehingga kita dapat berkumpul di gedung ini untuk menghadiri upacara pengukuhan saya sebagai Guru Besar dalam bidang Ilmu Administrasi.

Para hadirin yang saya muliakan.

Pada kesempatan ini saya ingin membicarakan tantangan yang dihadapi oleh administrasi negara Indonesia dewasa ini dan bagaimana upaya transformasi administrasi negara agar dapat meningkatkan efisiensi pelayanan masyarakat dan daya saing nasional Indonesia dalam persaingan global.

Pada dekade 1990-an ini telah terjadi banyak perubahan besar yang mempengaruhi kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Kemajuan ilmu dan teknologi telah menimbulkan gejala globalisasi di berbagai bidang kehidupan. Khususnya kemajuan teknologi informasi dan transportasi telah memungkinkan hubungan ekonomi, sosial dan budaya antar bangsa menembus batas-batas antar negara (*nation state*). Arus investasi, industri, teknologi informasi, dan *individual consumers* menjadi global (Ohmae, 1995). Globalisasi merupakan proses yang tidak dapat dicegah (*inevitable process*) dan pengaruhnya ternyata telah melanda perekonomian Indonesia. Misalnya,

krisis moneter yang melanda Thailand pada pertengahan tahun 1997 dengan cepat menjalar ke negara-negara Asia Tenggara dan Timur. Indonesia merupakan negara yang paling parah terkena dampak krisis moneter tersebut. Selama kurun waktu 8 bulan (Juli 1997 – Maret 1998) kurs rupiah menjadi tidak stabil dan nilai tukar rupiah terhadap dollar AS telah merosot sampai lebih dari 80 persen. Karena terjadinya kemelut moneter ini maka terungkaplah bahwa hutang luar negeri oleh pihak swasta sudah membengkak menjadi US \$ 82 miliar, dan keadaan ini tidak diketahui sebelumnya oleh pemerintah. Hal ini merupakan bukti bahwa kegiatan investasi sudah tidak dibatasi oleh batas-batas geografis suatu negara. Orientasi industri menjadi lebih global, perusahaan-perusahaan dari negara maju akan datang ke negara-negara lain yang lebih menarik bagi perkembangan industrinya. Mobilitas investasi dan industri ini sangat dipengaruhi oleh teknologi informasi yang memungkinkan suatu perusahaan untuk beroperasi di berbagai negara tanpa harus mendirikan usaha bisnis baru di negara tersebut, misalnya, kehadiran dapat melalui aliansi strategis dengan perusahaan lokal. Akhirnya, orientasi konsumen juga menjadi lebih global serta adanya kecenderungan untuk mendapatkan produk yang termurah dan yang terbaik kualitasnya. Dunia menjadi semakin lebih terbuka, negara-negara menjadi saling terhubung (*interconnected*) dan perekonomiannya ditandai oleh saling ketergantungan. Pengaruh globalisasi telah menyebabkan krisis moneter yang dihadapi oleh Indonesia dewasa ini sulit diatasi karena kompleksnya permasalahannya. Pada saat ekonomi melesu, harga-harga malahan meningkat. Tingkat inflasi pada tahun 1997 melebihi batas psikologis 10 persen. Peningkatan inflasi ini tidak hanya disebabkan oleh faktor-faktor ekonomi saja tetapi juga disebabkan oleh faktor-faktor non-ekonomi. Misalnya, keadaan sosial-politik yang tidak stabil, administrasi negara yang tidak efisien, dan timbulnya perasaan ketidakpastian dalam masyarakat. Pada tahun-tahun mendatang ini pertumbuhan ekonomi diperkirakan hanya 2 sampai 3 persen saja, jauh di bawah laju inflasi yang diperkirakan di atas 20 persen malahan tahun 1988 ini, ada kemungkinan tingkat pertumbuhan ekonomi menjadi negatif. Kalau kita gagal menangani masalah ini maka krisis tersebut tidak mustahil dapat berdampak negatif terhadap kehidupan sosial-politik bangsa kita. *Hal itu merupakan tantangan bagi seluruh rakyat Indonesia untuk mengatasinya.* Karena itu perlu ditinjau kembali berbagai kebijakan publik yang terkait dan praktek-praktek administrasi negara yang mungkin sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi era globalisasi dan perdagangan bebas pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

Para hadirin yang saya muliakan.

Sekarang ini kita harus menyadari bahwa sedang terjadi perubahan besar dalam tatanan kehidupan masyarakat dunia. Khususnya perubahan dalam dekade terakhir ini telah mengubah banyak asumsi-asumsi yang mendasari teori-teori ilmu-ilmu sosial yang mulai berkembang pada akhir abad kesembilanbelas sampai akhir abad kedua puluh. Don Tapscott (1996: 6) menyebut era ini sebagai era ekonomi *digital* karena karakteristiknya yang sangat berbeda dengan era sebelumnya. Sekarang sedang terjadi perubahan besar dalam tatanan kehidupan masyarakat dunia khususnya telah terjadi perubahan dari sistem perekonomian lama dimana arus informasi masih bersifat fisik seperti uang tunai, cek, faktur, laporan, *bill of lading*, pertemuan tatap muka, cetak biru (*blueprints*), peta, foto, dan iklan dalam surat kabar, menjadi sistem perekonomian baru dimana data dan informasi diproses dengan teknologi *digital* yaitu dengan menggunakan kode *binary* menjadi angka satu dan nol, sehingga data dan informasi dapat disimpan dalam bentuk *bits* dalam komputer dan dikomunikasikan dengan kecepatan tinggi secepat cahaya.

Peter Drucker pada tahun 1960-an telah mengingatkan kita bahwa mulai terjadi perubahan yang mendasar dalam masyarakat dunia. Selanjutnya dalam bukunya *The Post-Capitalist Society* ia mengatakan bahwa telah terjadi perubahan sistem masyarakat Barat dari sistem kapitalis menjadi sistem *post-capitalist* dimana modal, sumber daya alam, dan sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai unsur produksi utama; tetapi yang dianggap sebagai unsur produksi utama adalah pengetahuan (*knowledge*). Sekarang kegiatan utama dalam menciptakan kekayaan/nilai tambah adalah bukan alokasi modal untuk keperluan produksi dan juga bukan kegiatan buruh dalam proses produksi seperti yang dikatakan oleh teori klasik, teori *marxist*, *keynesian*, atau teori neo-klasik. Keadaan sudah berubah, dan unsur yang sangat berpengaruh dalam menciptakan nilai tambah adalah produktivitas dan inovasi sehubungan dengan aplikasi pengetahuan dalam pekerjaan. Karena itu kelompok utama dalam masyarakat *post-capitalist* adalah *knowledge (based) workers* yang terdiri dari *knowledge executives*, *knowledge professionals*, dan *knowledge employees* baik yang bekerja dalam sektor privat maupun yang bekerja dalam sektor publik. Berbeda dengan pekerja yang dikenal sebagai buruh dalam sistem kapitalis, maka *knowledge workers* berfungsi ganda baik sebagai pemilik (melalui dana pensiun dan pemegang saham) maupun sebagai unsur produksi yang

mempunyai "pengetahuan" yang melekat pada dirinya dan dapat dibawa kemana mereka pergi (Drucker, 1993a; 1993b: 6-8; 1995).

Sekarang ini sifat-hakikat pekerjaan dan organisasi di sektor *modern* mulai berubah. Pekerjaan mulai berubah menjadi pekerjaan yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based works*) dan kebutuhan sumber daya manusia juga berubah ke arah pekerja yang berpengetahuan (*knowledge workers*). Karena itu tugas pekerjaan yang bersifat sederhana dan rutin (*meaningless repetitive task*) mulai diganti dengan tugas pekerjaan yang menekankan pada inovasi dan perhatian (*innovation and caring*). Keahlian dan keterampilan tunggal (*single-skilled*) mulai ditinggalkan diganti dengan profesionalisasi dengan keahlian ganda (*multiskilled*). Di samping itu, penugasan yang bersifat pekerjaan individual (*individual work*) mulai berubah menjadi pekerjaan tim (*teamwork*), dan pekerjaan yang biasanya diorganisasikan menurut fungsi (*functional-based work*), sekarang mulai diorganisasikan menurut proyek (*project-based work*). Selanjutnya koordinasi yang biasanya dilakukan oleh atasan (*coordination from above*) mulai berkurang dan digantikan dengan koordinasi sesama teman sejawat (*coordination among peers*), dan yang tidak kalah pentingnya adalah perubahan basis kekuasaan yang datang dari atasan (*power of bosses*) menjadi basis kekuasaan yang berasal dari warga negara sebagai konsumen (*power of citizens as customers*) (Lihat: Pinchot and Pinchot, 1993: 30-38).

Perekonomian dalam era globalisasi ini disebut juga sebagai *knowledge economy* karena sangat besarnya pengaruh aplikasi *human know-how* terhadap apa yang kita produksi dan bagaimana memproduksinya, sehingga banyak nilai tambah diciptakan oleh penggunaan otak daripada oleh penggunaan tenaga fisik. Banyak pekerjaan di sektor industri dan pertanian telah berubah menjadi pekerjaan yang berbasis pengetahuan (*knowledge works*). Di negara maju seperti Amerika Serikat hampir 60% dari seluruh angkatan kerja termasuk kelompok *knowledge workers* dan 8 dari 10 pekerjaan baru adalah merupakan pekerjaan yang ada dalam subsektor ekonomi yang intensif informasi. Misalnya, usaha pertanian dikerjakan dengan mesin-mesin pertanian yang dilengkapi *chips*, barang-barang dikirim dalam peti kemas yang dimuat ke dalam kapal oleh *crane* rakasa yang dikontrol oleh komputer. Malahan sekarang sudah ada produk-produk pintar yang memiliki kandungan *knowledge*, contohnya, rumah pintar yang bisa mengatur pemakaian energi secara lebih efisien dan melindungi tuan rumah dari tamu yang tidak diundang. Contoh lain adalah, peta pintar di mobil yang dapat memberitahu si pengemudi tentang lokasi mobil dan secara otomatis meng-

ubah tekanan angin ban sesuai dengan cuaca dan kondisi jalan. Bahkan dalam bisnis 'produk yang *low tech*' seperti roti dikenal adanya *boutique bakeries* dimana konsumen dapat memesan roti sesuai dengan *ingredients* yang dikehendaknya. Roti tersebut dapat dipesan melalui internet dan diantar sesuai dengan waktu yang diinginkan oleh pembeli. Jadi ide, budaya, pengetahuan dan selera anda sebagai konsumen merupakan bagian yang integral dari produk roti tersebut. *Knowledge content* pada roti tersebut meningkat dan diproduksi secara *mass-customized*, bukan secara *mass-produced* sehingga dapat memenuhi kebutuhan individual konsumen (Tapscott, 1996: 7-8).

Hadirin yang saya muliakan.

Kenyataan perubahan telah terjadi di sekeliling kita baik di sektor bisnis maupun di sektor publik. Kemajuan ilmu dan teknologi serta perubahan sosial dan ekonomi telah mendorong perubahan kebutuhan masyarakat. Apa yang dulu merupakan norma dan apa yang dulu dianggap benar sekarang sudah tidak lagi berlaku dalam kenyataan kehidupan sehari-hari (Bainbridge, 1996). Asumsi-asumsi yang mendasari teori administrasi negara banyak yang sudah tidak sesuai lagi dengan realitas. Akibatnya, penerapan teori-teori administrasi negara yang berasal dari awal abad kedua puluh sudah banyak yang tidak sesuai dengan kondisi masyarakat masa kini karena itu administrasi negara tersebut tidak dapat berfungsi sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini merupakan tantangan bagi pemikiran ke arah reformasi atau transformasi administrasi negara seperti pemikiran tentang visi dan misi, strategi, struktur, prosedur, dan budaya organisasi yang bagaimana yang lebih cocok bagi administrasi negara masa sekarang dan masa yang akan datang.

Administrasi negara mencakup semua proses, organisasi dan individu yang terlibat dalam pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang dibuat oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan, termasuk kegiatan formulasi dan implementasi kebijakan. Konsep administrasi negara ini mencakup administrasi badan usaha milik negara. Di Indonesia konsep administrasi negara oleh kebanyakan penulis dianggap sama dengan konsep administrasi publik. Tetapi sesungguhnya konsep administrasi publik lebih luas dari pada konsep administrasi negara, sebab administrasi publik tidak hanya membahas administrasi negara atau administrasi pemerintahan tetapi juga membahas administrasi non-negara yang bersifat nirlaba, atau bersifat

sukarela, seperti organisasi keagamaan, organisasi sosial, dan yayasan. Administrasi negara sebagai suatu sistem yang terbuka adalah bersifat dinamis dan selalu berinteraksi dengan lingkungannya sehingga dapat mempengaruhi lingkungan tersebut, tetapi sebaliknya konfigurasi maupun perilaku administrasi negara dapat dipengaruhi oleh lingkungannya (Lihat: Gordon, 1982; Shafritz and Hyde, 1992; dan Frederickson, 1997: 2-8).

Pengaruh globalisasi telah menyebabkan perubahan-perubahan yang terjadi di luar negeri dapat mempengaruhi keadaan di dalam negeri. Dahulu batas-batas politik dari suatu negara (*nation state*) sekaligus merupakan batas-batas kegiatan perekonomian dan kebudayaan dari bangsa tersebut. Sekarang ini hanya batas-batas politik yang tetap sama seperti batas-batas semula, sedangkan batas-batas kegiatan perekonomian menjadi semakin global. Selera konsumen, kegiatan investasi maupun sistem moneter sudah tidak bisa dikendalikan dengan kebijakan proteksi oleh pemerintah negara yang bersangkutan. Gejala lain adalah kecenderungan semakin kuatnya pengaruh kebudayaan lokal atau etnis. Jadi ada kecenderungan batas-batas kebudayaan menjadi lebih sempit dibandingkan dengan batas-batas negara, hal ini berarti aspek kebhinekaan budaya antara berbagai daerah perlu diakomodasikan dalam sistem administrasi negara (Lihat: Adler, 1994:4). Sehubungan dengan adanya gejala globalisasi tersebut, lingkungan administrasi negara Indonesia juga menjadi lebih dinamis dan unsur ketidakpastian lingkungan menjadi lebih tinggi. Perubahan lingkungan yang sangat cepat dan kadang-kadang sulit diprediksi menyebabkan administrasi negara Indonesia menghadapi *paradox* karena di satu pihak diharapkan mampu menciptakan keteraturan agar dapat diprediksi, sedangkan di lain pihak diharapkan tanggap terhadap perubahan lingkungan khususnya perubahan kebutuhan masyarakat.

Para hadirin yang saya muliakan.

Setelah perang kemerdekaan, administrasi negara pemerintah kolonial Belanda diganti dengan administrasi negara Indonesia yang tumbuh dengan cepat karena meningkatnya peranan negara dalam semua sektor kehidupan. Pegawai negeri pemerintahan kolonial diganti dengan pegawai negeri Republik Indonesia yang proses rekrutmen dan seleksinya belum dilaksanakan secara objektif seperti menurut ketentuan sistem merit karena pada waktu itu sumber daya manusia yang berpendidikan masih sangat langka. Malahan banyak praktek kepegawaian negeri yang dipengaruhi oleh pertimbangan-

pertimbangan khusus seperti pertimbangan politik (*spoils system*), suku, daerah dan hubungan keluarga. Pada masa itu sebenarnya oleh sebagian pimpinan negara sudah mulai disadari perlunya administrasi negara yang efisien dan efektif dengan pegawai negeri yang profesional, tetapi ide ini dianggap kurang realistis dan apalagi pengaruh nilai-nilai budaya feodal di kalangan penguasa maupun di kalangan rakyat masih sangat kuat. Sebagian besar pihak penguasa kelihatannya menikmati hubungan yang bersifat feodalisme, *patronage*, dan nepotisme, sebaliknya pihak rakyat pun menerimanya. Apalagi setelah kemerdekaan tingkat kehidupan rakyat relatif lebih baik dibandingkan keadaan sebelumnya meskipun pengaruh nilai-nilai budaya feodal masih kuat. Akibatnya, pola pikir feodalisme sangat sulit dihilangkan meskipun sebenarnya nilai-nilai budaya feodal tersebut tidak kondusif bagi upaya peningkatan efisiensi dan daya saing nasional.

Organisasi instansi pemerintahan tumbuh menjadi besar, meskipun demikian administrasi negara masih terikat pada berbagai peraturan perundang-undangan yang membatasi ruang geraknya pada kegiatan rutin pemerintahan dan pelayanan masyarakat, sehingga tidak siap menangani berbagai program pembangunan. Padahal kegiatan pemerintah telah berkembang ke arah perencanaan pembangunan ekonomi dan sosial secara nasional. Karena itu, untuk memenuhi kebutuhan pembangunan nasional yang direncanakan oleh pemerintah, mulai tahun 1969 administrasi negara Indonesia dikelompokkan menjadi dua, yaitu administrasi kegiatan rutin pemerintahan termasuk pelayanan masyarakat, dan administrasi pembangunan yang mengurus proyek-proyek pembangunan yang dibiayai oleh anggaran pemerintah. Ternyata dalam perkembangannya, prioritas pembiayaan diberikan pada administrasi pembangunan karena pemerintah ingin mempertahankan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Sedangkan pembiayaan kegiatan rutin operasional termasuk untuk keperluan gaji, perlengkapan dan pemeliharaan bangunan kurang mendapat perhatian. Keadaan ini berlangsung sampai sekarang terutama sampai akhir Pelita V.

Administrasi negara Indonesia sudah tumbuh menjadi birokrasi yang besar dan kompleks dengan jumlah pegawai negeri sipil hampir empat juta orang.¹ Organisasi administrasi negara Indonesia adalah sangat sentralisasi

1. Gambaran keadaan administrasi negara Indonesia pada saat ini dari segi jumlah instansi pemerintah adalah terdapat 20 departemen, 22 lembaga pemerintah non-departemen (LPND), 5 sekretariat lembaga tertinggi/tinggi negara, 1 kejaksaan agung, 27 propinsi daerah tingkat I, 308 kabupaten/ kotamadya daerah tingkat II, 6 kotamadya sebagai wilayah administratif, 3 kabupaten

dan sangat mengandalkan pada berbagai prosedur yang rinci dalam bentuk peraturan perundang-undangan, yaitu untuk mengurangi diskresi para pejabat pelaksana dan untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Misalnya, sasaran kebijakan publik yang ingin dicapai dirumuskan secara rinci dan spesifik dan prosedur pelaksanaannya distandardisasikan dalam bentuk pedoman pelaksanaan (juklak) dan pedoman pelaksanaan teknis (juknis). Garis wewenang dan tanggung jawab diperjelas menurut jalur sektoral dan fungsional. Pengaturan yang rinci ini dimaksudkan agar pelayanan oleh administrasi negara lebih seragam (*uniform*) di seluruh Indonesia.

Sistem perencanaan pembangunan nasional Indonesia menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan dari atas ke bawah (*top-down*) dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up*).² Sistem pengawasan administrasi negara Indonesia terdiri dari pengawasan melekat (*built-in control*) oleh atasan langsung dan pengawasan fungsional oleh Inspektorat Jenderal, dan Badan Pemeriksa Keuangan Pembangunan. Di samping itu ada pengawasan oleh Badan Pemeriksa Keuangan sebagai lembaga di luar eksekutif dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Perwakilan Rakyat. Kriteria pengawasan yang utama adalah ketaatan terhadap sistem dan prosedur menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penekanannya masih pada audit terhadap pertanggungjawaban keuangan.

sebagai wilayah administratif, dan 33 kotip (kota administratif); serta instansi vertikal departemen/LPND dan instansi otonom baik di propinsi daerah tingkat I maupun di kabupaten/ kotamadya daerah tingkat II. Dilihat dari jumlah jabatan struktural, di tingkat pusat setidaknya terdapat 800 jabatan eselon I, 2.392 eselon II, 11.245 eselon III, 70.787 eselon IV, dan 208.850 eselon V. Sedangkan di tingkat daerah terdapat 27 jabatan eselon I, 788 eselon II, 7.964 eselon III, 44.372 eselon IV, dan 79.791 eselon V (Lihat: Kantor Menpan, 1997).

2. Proses perencanaan mulai dari atas yaitu dengan mengoperasionalkan kebijakan pembangunan nasional oleh Bappenas, departemen keuangan, dan departemen teknis yang terkait, terus ke bawah oleh pemerintah propinsi daerah tingkat I (Dati I), sampai ke tingkat pemerintah kabupaten/kotamadya daerah tingkat II (Dati II). Sebaliknya, dengan memperhatikan rambu-rambu dari pemerintah yang lebih tinggi usulan kegiatan-kegiatan rutin dan proyek-proyek pembangunan diajukan mulai oleh instansi/suku dinas yang terkait di lingkungan kabupaten/ kotamadya Dati II sesuai dengan kebutuhan masing-masing wilayah/daerah. Usulan tersebut dikoordinasikan dalam Rapat Koordinasi Pembangunan (Rakorbang) Tingkat II, kemudian diteruskan ke atas melalui kandep/suku dinas yang terkait ke kanwil/dinas Dati I dan setelah melalui Rakorbang Tingkat I kemudian diteruskan ke atas ke departemen teknis yang terkait di pusat. Akhirnya, melalui Rakorbang Nasional dicari titik temu dan dibuat keputusan persetujuan, koreksi, atau penolakan terhadap usulan kegiatan rutin dan proyek tersebut berdasarkan alokasi anggaran yang tersedia (Lihat: Mulyana, 1991).

Perkembangan administrasi negara Indonesia ditandai oleh proses interaksi dengan lingkungannya. Lingkungan yang paling besar pengaruhnya terhadap perilaku dan efektivitas administrasi negara adalah sistem politik yang berlaku dan budaya politik dari kelompok yang berkuasa. Misalnya, budaya feodalisme dan paternalistik yang dianut oleh elit politik sangat mempengaruhi hubungan kerja dalam administrasi negara. Selanjutnya, administrasi negara yang demikian akan memperkuat nilai-nilai feodalisme dan paternalistik dalam masyarakat.

Hadirin yang saya muliakan.

Pelayanan oleh administrasi negara Indonesia pada umumnya masih belum memuaskan masyarakat karena prosedur yang berbelit-belit, pemberian pelayanan yang lambat dan sering dengan biaya yang mahal. Keadaan pelayanan masyarakat seperti ini merupakan kendala bagi berbagai bidang kehidupan. Situasi seperti ini tentu tidak kondusif bagi dunia usaha karena menyebabkan inefisiensi dan banyak potensi yang ada dalam masyarakat tidak bisa berkembang.

Kenapa administrasi negara Indonesia belum berfungsi sesuai dengan harapan masyarakat? Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi administrasi negara. Pertama, *derajat sentralisasi yang sangat tinggi*. Hal ini tercermin dari terpusatnya sumber pendapatan negara, sistem anggaran, sistem kepegawaian, dan pembuatan keputusan berbagai pelayanan masyarakat. Para pejabat operasional tidak diberi cukup wewenang untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih mandiri, sehingga banyak keputusan dibuat di tingkat pusat dan melalui prosedur yang panjang dan lama. Desentralisasi pemerintahan belum efektif dan masih ada ketidakjelasan yurisdiksi instansi mana yang harus bertanggung jawab dalam pemberian pelayanan masyarakat tersebut. Misalnya, pelayanan masyarakat yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah seperti tata kota, pertanahan dan perumahan sulit terlaksana dengan efisien karena wewenang untuk mengurus masalah tersebut banyak menyangkut instansi lain termasuk instansi pemerintahan yang lebih tinggi (Lihat: Hoessein, 1993, dan Kasim, 1996).

Kedua, *sistem anggaran yang memisahkan anggaran rutin dan anggaran pembangunan* ternyata mempersulit integrasi antara kedua jenis kegiatan pemerintahan tersebut. Kadang-kadang terdapat kerancuan dalam pengelompokan kegiatan rutin dan kegiatan pembangunan, misalnya, kegiatan pe-

meliharaan jalan dijadikan proyek jadi termasuk dalam kelompok kegiatan pembangunan. Penyelesaian suatu proyek pembangunan (terutama proyek pembangunan fisik) sering membawa akibat penambahan beban anggaran rutin karena bertambahnya kebutuhan terhadap sumber daya seperti biaya operasional, penambahan pegawai, perlengkapan dan pemeliharaan. Meskipun kebutuhan anggaran rutin bertambah, alokasi anggaran rutin relatif tetap atau sangat sedikit pertambahannya.

Ketiga, *sulit mencari titik temu dalam sistem perencanaan pembangunan nasional yang memakai pendekatan dua arah, yaitu kombinasi pendekatan dari atas ke bawah (top-down) dan dari bawah ke atas (bottom-up)*. Dalam prakteknya, titik temu antara proses dari atas dan proses dari bawah biasanya tidak tercapai karena keputusan dibuat di tingkat pusat sehingga sulit memperhatikan dengan seksama prioritas berbagai usulan dari bawah yang jumlahnya sangat banyak, mencakup berbagai sektor dan harus dievaluasi serta diputuskan dalam waktu yang relatif singkat. Pembuatan keputusan persetujuan Daftar Usulan Kegiatan (DUK) dan Daftar Usulan Proyek (DUP) serta keputusan alokasi anggaran tidak bisa dilakukan secara optimal karena tidak adanya dukungan sistem informasi yang efektif. Alokasi anggaran rutin sangat dipengaruhi oleh jumlah alokasi anggaran tahun sebelumnya. Keputusan persetujuan tersebut dibuat berdasarkan alokasi anggaran secara sektoral oleh Departemen Keuangan dan Bappenas. Kesulitan untuk memperhatikan dengan seksama prioritas kebutuhan dari bawah, juga disebabkan karena usulan tersebut tidak selalu disertai urutan prioritas dan cenderung berdasarkan pada perkiraan alokasi anggaran untuk tahun anggaran yang akan datang dan sering tidak berdasarkan pada kebutuhan nyata. Daftar usulan sering merupakan daftar keinginan untuk memperoleh dana sebanyak mungkin dengan memperbanyak jumlah usulan dan memperbesar jumlah anggaran yang diminta dengan harapan kalau dipotong (tidak seluruhnya disetujui) maka jumlah yang diterima masih memadai.

Keempat, *administrasi negara Indonesia sangat dipengaruhi oleh pendekatan yang birokratis yang menekankan pada pengaturan semua kegiatan berdasarkan prosedur dan peraturan, perundang-undangan (rules driven)*. Ukuran keberhasilan suatu instansi pemerintah diukur dari kepatuhan mengikuti segala prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku meskipun hal itu sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi di lapangan dan kebutuhan nyata masyarakat yang harus dilayani. Belum ada sistem evaluasi yang komprehensif terhadap program-program pembangunan dan pelayanan masyarakat, sehingga tidak bisa diketahui keberhasilan program

tersebut menurut pencapaian misi dan sasarannya. Hal ini bertambah sulit karena kurangnya keterbukaan dalam administrasi negara dan lemahnya pengawasan dari luar administrasi negara baik dari lembaga legislatif (pengawasan politik), yudikatif maupun pengawasan masyarakat seperti melalui mass media dan sebagainya. Keadaan ini mendorong pertanggung-jawaban oleh administrasi negara menjadi formalitas belaka sekadar memenuhi prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penyimpangan ditutupi, direkayasa dan diatur seolah-olah tidak ada penyimpangan dari peraturan perundang-undangan yang berlaku. Akibatnya, tidak ada umpan-balik yang memadai bagi upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam siklus perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan administrasi negara Indonesia.

Hadirin yang saya muliakan.

Tantangan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia sekarang adalah kebutuhan pelayanan masyarakat yang meningkat dengan cepat sejalan dengan lebih meratanya kesempatan memperoleh pendidikan. Sebaliknya, kemampuan nasional untuk memenuhi kebutuhan tersebut tidak banyak peningkatannya karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki maupun karena produktivitas nasional yang masih rendah. Keadaan ini semakin parah karena meningkatnya persaingan akibat pengaruh globalisasi dan perdagangan bebas. Tantangan ini dapat merupakan ancaman atau kesempatan. Tantangan merupakan ancaman apabila kita tidak mampu mengatasi persoalan yang ditimbulkannya. Sebaliknya, tantangan dapat merupakan kesempatan apabila kita mampu melakukan inovasi dan bekerja lebih cerdas untuk memecahkan masalah dengan cara-cara baru. Kita harus menghadapi tantangan-tantangan tersebut dengan meningkatkan daya saing nasional, melalui perubahan dan reformasi di semua bidang kehidupan (Lee, 1997: 2-5).

Secara teoritis ada dua alternatif pendekatan dalam upaya perubahan dan reformasi administrasi negara. Pendekatan pertama adalah pendekatan dari atas ke bawah yaitu melalui program reorganisasi, pelangsingan (*downsizing*), program penghematan biaya, serta program *reengineering*. Upaya perubahan dengan pendekatan dari atas ke bawah tersebut sulit mengubah budaya organisasi apalagi kalau dalam hal ini ada unsur paksaan sehingga anggota organisasi dibayangi oleh perasaan ketakutan dan dapat menimbulkan sikap penolakan. Upaya tersebut tidak mampu membebaskan ima-

jinasi dan entusiasme anggota organisasi serta meningkatkan kemampuan membentuk visi bersama. Dengan perkataan lain, pendekatan tersebut tidak mampu mengubah kualitas berpikir anggota organisasi dan kemampuan mereka memahami interdependensi dalam organisasi. Pendekatan itu juga tidak mampu meningkatkan intelegensia para petugas yang langsung berhadapan dengan masyarakat (*front-liners*) dalam menghadapi masalah baru yang lebih kompleks dan lingkungan yang lebih dinamis. Masalah baru ini tidak bisa dipahami dengan paradigma lama yang mendasari pendekatan dari atas tersebut. Pendekatan kedua adalah pendekatan pembelajaran organisasi (*learning organization*) dimana perubahan dan reformasi administrasi negara memerlukan imajinasi, kegigihan, dialog, *deep caring*, dan keinginan untuk berubah dari anggota organisasi (Senge, 1996). Pembelajaran organisasi berarti anggota-anggota organisasi secara berkesinambungan meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai hasil yang mereka inginkan, dimana pola pikir baru meluas dan berkembang, dimana aspirasi kolektif dibiarkan bebas, dimana orang-orang secara berkesinambungan belajar bagaimana belajar bersama (Senge, 1990; 1996). Berikut ini adalah beberapa saran perubahan yang dapat dilakukan dalam rangka reformasi administrasi negara dengan kombinasi dua pendekatan tersebut di atas (lihat: Gouillart and Kelly, 1995; Senge, 1996).

Pertama, *perubahan visi tentang peranan administrasi negara dalam rangka mengantisipasi tahun 2003 sebagai awal era perdagangan bebas*. Administrasi negara Indonesia harus memainkan peranan penting dalam upaya menciptakan daya saing nasional yang tinggi. Organisasi atau birokrasi pemerintah harus efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Lihat: Gore, 1994; 1995 dan 1996). Karena itu perlu perubahan pola pikir dan pendekatan dari penekanan pada cara, prosedur dan peraturan tentang bagaimana pelaksanaan suatu tugas (*rules driven*) menjadi penekanan pada realisasi visi, misi dan tujuan yang harus dicapai oleh suatu tugas atau pekerjaan (*mission driven*). Nilai-nilai budaya paternalistik dan feodal harus diganti dengan nilai-nilai budaya yang lebih menekankan pada kesamarataan (*equality*), kebebasan (*freedom*) dalam batas-batas hukum dan kaidah sopan-santun (*accepted standards of conduct*), dan partisipasi dalam kehidupan masyarakat dan kenegaraan, sebab kreativitas dan inovasi berakar dalam nilai-nilai budaya tersebut terutama dalam kaitannya dengan kebebasan intelektual (Cavalle, 1997). Max Weber sudah mengingatkan kita pada sifat yang melekat pada birokrasi (administrasi negara) yaitu kecenderungan mengakumulasi kekuasaan karena itu harus dicegah supaya birokrasi tidak

menguasai kebijakan, institusi dan rakyat yang seharusnya dilayaninya (Albrow, 1970: 47). Transparansi dan pertanggungjawaban hukum dan politik (*accountability*) oleh pemerintah merupakan prasyarat bagi terciptanya birokrasi atau administrasi negara yang efisien dan responsif terhadap kehendak rakyat (Lihat: Miriam Budiardjo, 1997)

Kedua, *perlu berbagai kebijakan publik yang tepat untuk meningkatkan daya saing nasional*. Kebijakan investasi dan keuangan harus memperkuat komponen input dari proses perekonomian, seperti berbagai kemudahan bagi penanaman modal dalam negeri maupun penanaman modal asing, khususnya dalam hal penanaman modal asing secara langsung (*foreign direct investment*), sehingga mengurangi kebutuhan terhadap hutang luar negeri. Sedangkan, kebijakan industri harus mampu meningkatkan daya saing industri nasional dalam pasar global. *Portfolio* industri nasional dibangun untuk melayani pasar domestik dan ekspor serta mengurangi kebutuhan impor. Di samping itu, perlu adanya kebijakan perdagangan yang konsisten dengan kebijakan investasi dan industri. Sekarang penekanan yang tepat adalah pada *outward-oriented strategy* karena mendorong efisiensi dalam memenangkan persaingan internasional. Peranan pemerintah dapat langsung seperti dalam promosi ekspor ke luar negeri dan peranan tidak langsung dalam berbagai program pengembangan industri nasional. Kebijakan utama lainnya adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan iptek yaitu kebijakan yang terintegrasi dan lintas sektoral dalam upaya menciptakan SDM yang berbasis pengetahuan (*knowledge based workers*). Semua kebijakan utama tersebut agar bisa terlaksana dengan efektif dan efisien, maka perlu didukung oleh berbagai kebijakan pendukung seperti adanya prasarana fisik dan sosial yang memadai, tatanan kelembagaan yang kondusif termasuk administrasi negara yang efisien dan responsif dan kondisi makro ekonomi yang stabil (Kotler, et al., 1997: 28-31; dan Porter, 1990). Kebijakan reformasi administrasi negara harus ditujukan untuk menciptakan kondisi yang lebih baik bagi dunia usaha dan masyarakat pada umumnya yaitu adanya administrasi negara yang mampu memberikan pelayanan yang lebih memuaskan dan dengan biaya yang lebih ringan. Administrasi negara harus *reliable* dan *predictable*.

Ketiga, *perlu kepemimpinan yang mempunyai visi dan mampu memanfaatkan collective wisdom dari orang-orang yang dipimpinya*. Prinsip-prinsip kepemimpinan Indonesia seperti yang tercakup dalam istilah "ing ngarso sung tulodo", "ing madyo mangun karso" dan "tut wuri handayani" perlu dijabarkan agar lebih operasional. Misalnya, seorang pemimpin yang

dibutuhkan pada masa sekarang adalah pemimpin yang mempunyai atribut-atribut seperti: integritas yaitu dedikasi terhadap apa yang ia ketahui sebagai kebenaran, misalnya, tentang perlunya peningkatan daya saing nasional Indonesia; *trust* yaitu dapat dipercayai dan harus mempercayai orang-orangnya; komitmen, yaitu dedikasi, kesabaran dan keuletan dalam melaksanakan upaya pembaharuan administrasi negara dalam rangka peningkatan daya saing nasional Indonesia; *toughness* atau mampu dan gigih dalam mempertahankan prinsip dan standar; mampu berkomunikasi dan menggerakkan serta membina kerjasama tim; mampu menghidupkan semangat kerja bawahan dan sebagainya. Kesimpulannya adalah bahwa administrasi negara memerlukan kepemimpinan strategik yaitu kepemimpinan yang mampu memberikan *a sense of opportunity, a sense of continuity, a sense of excitement* dan menciptakan standar yang jelas bagi masyarakat. Peranan kepemimpinan strategik sangat diperlukan untuk mensosialisasikan visi baru yaitu administrasi negara yang efisien dan responsif sebagai prasyarat upaya peningkatan daya saing nasional. (Capowsky, 1994; 10-17; dan Kotter, 1996: 26).

Keempat, *perlu adanya strategic intent yaitu berupa pemikiran yang bersifat terobosan tentang aspirasi dan ambisi tentang peranan masa depan administrasi negara Indonesia*. Pemikiran ini lebih daripada sekadar membuat visi masa depan berdasarkan kapabilitas dan sumber daya yang ada atau diketahui sekarang, tetapi juga berdasarkan potensi peluang yang akan muncul di masa datang. *Strategic intent* ini dapat memberi arah (*sense of direction*), menemukan tujuan (*sense of discovery*), dan memberi arti (*sense of destiny*) bagi anggota organisasi instansi pemerintahan sehingga mereka bergairah dan mau bekerja keras untuk kepentingan nusa dan bangsa. Tentu saja diperlukan komitmen pemerintah terhadap *strategic intent* tersebut karena realisasi dari pemikiran terobosan ini menyangkut upaya memperoleh dan mengelola sumber daya yang diperlukan secara efisien dan efektif (*leveraging resources*). Upaya ini mencakup prioritas penggunaan (*concentrating*), akumulasi (*accumulating*), komplementasi (*complementing*), penghematan (*conserving*), dan pengembalian (*recovering*) sumber daya yang diperlukan bagi kegiatan administrasi negara rutin dan pembangunan nasional (Lihat: Hamel and Prahalad, 1994: 127-176).

Kelima, *struktur organisasi instansi pemerintah harus lebih sederhana, lebih desentralisasi dan lebih banyak pemberdayaan terhadap para petugas operasional agar mereka mampu membuat keputusan dan menyelesaikan tugas-tugas mereka secara lebih mandiri*. Salah satu implikasi dari penye-

derhanaan struktur organisasi ini adalah pengurangan ukuran organisasi dan jumlah pegawai instansi pemerintahan di tingkat pusat dan memperkuat organisasi di tingkat operasional. Organisasi instansi pemerintah harus dikembangkan ke arah pembelajaran organisasi (*learning organization*) yang mampu menciptakan pengetahuan, yaitu organisasi yang kondusif bagi muncul dan berkembangnya pengetahuan, dimana *tacit knowledge* dapat dikonversikan menjadi *explicit knowledge*.³ Ada empat modus konversi pengetahuan yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi yang menjadi motor penggerak seluruh proses penciptaan pengetahuan, sehingga tercipta inovasi yang berkelanjutan yang dapat menghasilkan produk baru, pelayanan baru, dan sistem yang lebih efisien sehingga dapat ditingkatkan daya saing nasional bangsa Indonesia dalam persaingan global (Nonaka and Takeuchi, 1995: 56-73).

Keenam, dalam rangka meningkatkan daya saing nasional maka perlu dikaji kembali ruang lingkup dan relevansi semua kegiatan dan program pemerintah. Peranan pemerintah harus lebih bersifat tidak langsung, seperti mengatur kehidupan masyarakat agar tidak terjadi persaingan yang tidak sehat antara golongan yang bersaing. Perlu komitmen pemerintah untuk memberdayakan masyarakat (*empowering clients*) dalam berbagai bidang kehidupan, sehingga ketergantungan kepada pemerintah menjadi berkurang. Kegiatan dan program pemerintah harus dirancang dan dievaluasi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan warganegara sebagai konsumen. Selanjutnya, perlu upaya *reengineering* terhadap proses utama dari seluruh kegiatan administrasi negara agar tercapai tingkat efisiensi yang tinggi. Penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi berbagai proses pelayanan masyarakat. Akhirnya, perlu diadakan standar pelayanan oleh tiap instansi pemerintah sebagai salah satu tolok ukur penilaian ki-

3. Nonaka and Takeuchi (1995) mengatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian terhadap perusahaan-perusahaan Jepang yang telah terbukti berhasil dalam bisnisnya, ditemukan bahwa penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) adalah sebagai sumber yang paling penting bagi peningkatan daya saing internasional. Mereka mengatakan bahwa perusahaan Jepang mempunyai pengertian yang berbeda tentang arti pengetahuan. Penciptaan pengetahuan baru dalam suatu organisasi adalah melalui proses konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Penciptaan pengetahuan mulai dari *tacit knowledge* yaitu suatu pengetahuan pribadi anggota organisasi yang tidak mudah dijelaskan dengan kata-kata sebab pengetahuan tersebut diperoleh melalui pengalaman dan bercampur dengan intuisi, kepercayaan pribadi, perspektif dan sistem nilai, sehingga sulit dikomunikasikan kepada orang lain. Sedangkan, *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sistematis dan dapat dikomunikasikan dengan menggunakan bahasa formal termasuk konsep, rumus, spesifikasi, dan sebagainya. Mereka menganggap *explicit knowledge* seperti puncak gunung es dan merupakan bagian kecil dari pengetahuan.

nerjanya (Osborne and Gaebler, 1993; Linden, 1994).

Ketujuh, *sistem perencanaan pembangunan nasional perlu disederhanakan dan disesuaikan dengan kebijakan desentralisasi pemerintahan* yaitu lebih banyak keputusan persetujuan DUK dan DUP dibuat oleh pemerintah daerah. Hal ini harus didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah yang lebih proporsional sehingga daerah lebih mampu membiayai kegiatan rutin pemerintahan dan program/proyek pembangunan di daerahnya masing-masing. Di samping itu, praktek anggaran belanja yang membedakan pembiayaan kegiatan rutin dan kegiatan pembangunan perlu ditinjau kembali agar kedua kegiatan tersebut lebih terintegrasi.

Kedelapan, *pembaharuan kepegawaian negeri harus mencakup upaya peningkatan motivasi yang dikaitkan dengan kinerja dan sistem kompensasi*. Pembaharuan ini mencakup pemberdayaan pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang tinggi. Upaya ini terkait dengan pembelajaran individu (*individual learning*) yang dapat mendukung pengembangan karier masing-masing karyawan dan kebutuhan organisasi, tidak hanya melalui pendidikan dan pelatihan formal tetapi juga melalui pendidikan informal selagi bekerja; serta upaya pengembangan organisasi yang mencakup penyesuaian disain pekerjaan, penggunaan tim sebagai titik dasar penghubung dan pengendali adaptasi organisasi. Seleksi pegawai harus lebih ketat agar bisa mendapatkan calon pegawai yang mempunyai potensi untuk berkembang (Balk, 1996).

Para hadirin yang saya muliakan.

Karena tujuan reformasi administrasi negara adalah untuk meningkatkan daya saing nasional Indonesia, maka perlu disadari bahwa hal ini berarti dalam jangka panjang semua organisasi baik negara maupun swasta harus diubah menjadi organisasi penciptaan pengetahuan. Organisasi harus mampu memberi kesempatan dan kondisi yang kondusif bagi kegiatan kelompok maupun individu dalam upaya penciptaan dan akumulasi pengetahuan. Jadi, administrasi negara harus berperan sebagai pelopor dalam perubahan dan inovasi, khususnya dengan menciptakan kondisi yang mendukung upaya transformasi organisasi instansi pemerintah menjadi organisasi penciptaan pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan ini mempunyai dua dimensi yaitu dimensi epistemologis yaitu konversi pengetahuan berupa interaksi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*

dan dimensi ontologis yaitu konversi yang secara dinamis dan spiral bergerak dari tingkatan pengetahuan individual ke tingkat pengetahuan yang lebih tinggi yaitu tingkat kelompok, organisasi dan antar organisasi melalui proses sosialisasi, eksternalisasi dan kombinasi (Nonaka and Takeuchi, 1995:56-73). Penciptaan pengetahuan organisasional akan dimungkinkan apabila terdapat lima kondisi yang diperlukan pada tingkat organisasional untuk mendorong proses spiral pengetahuan yaitu: pertama, *intention* yaitu titik awal spiral dimana niat pemerintah untuk menjadikan administrasi negara sebagai tulang punggung upaya peningkatan daya saing nasional. Karena itu, maksud baik ini harus tercermin dalam strategi pembangunan nasional dan merupakan visi dari tiap instansi pemerintah. Kondisi kedua adalah *autonomy* yaitu pada tingkat individual semua anggota organisasi/pegawai negeri diberi otonomi yang cukup dan pemberdayaan bagi peranan penciptaan pengetahuan seperti *subjective insights*, intuisi, dan *hunches* baik yang menyangkut dimensi teknis seperti *know-how* maupun dimensi kognitif seperti citra kita tentang realitas dan visi masa depan. Ketiga, adalah *fluctuation and creative chaos* yaitu kondisi organisasi yang menstimulasi interaksi antara organisasi dan lingkungannya sehingga organisasi dapat merasakan goncangan akibat pengaruh luar, dan anggota organisasi mulai memikirkan validitas dari sikap mereka terhadap peranan mereka dalam dunia nyata. Misalnya, tentang umpan-balik terhadap praktek pelayanan masyarakat yang selama ini dilakukan oleh instansi pemerintah. Keempat, *redundancy* yaitu kondisi tersedianya informasi yang melebihi keperluan operasional dari tiap anggota organisasi sehingga mereka mengetahui apa yang sedang terjadi secara lintas fungsional. Kelima, *requisite variety* yaitu kondisi internal organisasi yang beragam setara dengan keanekaragaman dan kompleksitas lingkungan (Nonaka dan Takeuchi, 1995:73-83).

Proses penciptaan pengetahuan organisasional terdiri dari lima tahap yaitu: tahap pertama adalah tentang bagaimana *tacit knowledge* yang dimiliki oleh individu anggota suatu organisasi instansi pemerintah dapat dipahami dan diadopsi oleh anggota-anggota lain dalam organisasi yang bersangkutan. Padahal *tacit knowledge* tidak mudah dikomunikasikan kepada orang lain karena sifatnya yang informal dan sulit dijelaskan dengan kata-kata. Karena itu *sharing of tacit knowledge* oleh individu-individu anggota organisasi yang mempunyai latar belakang, perspektif, dan motivasi yang berbeda merupakan langkah yang kritis dalam upaya penciptaan pengetahuan organisasional. Agar *sharing* dapat terjadi maka diperlukan suatu tempat dimana masing-masing individu dapat bertemu, berkumpul dan saling

berinteraksi melalui dialog tatap-muka. Misalnya, tim kerja yang mandiri dimana anggota-anggotanya yang berasal dari berbagai fungsi/bagian bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Agar tahap ini terlaksana dengan efektif maka perlu diciptakan kondisi yang kondusif yang memungkinkan (*enabling conditions*) pihak-pihak yang berkepentingan berpartisipasi dalam upaya penciptaan pengetahuan. Kondisi ini tidak akan ada apabila tidak ada dukungan politik dan komitmen dari semua pihak terutama dari pemerintah. Langkah-langkah selanjutnya sangat tergantung dari keberhasilan tahap pertama ini. Kedua, *creating concepts* adalah tahap dimana terjadi interaksi yang intensif antara *tacit* dan *explicit knowledge*. Begitu tercipta kesamaan persepsi tentang cara berpikir (*mental model*) maka tim kerja mandiri dapat melanjutkan dialog menuju pembuatan konsep yang eksplisit, dengan metode-metode seperti deduksi, induksi dan *abduction*. Metode yang terakhir ini sangat berguna karena mempergunakan bahasa figuratif seperti metafor dan analogi. Ketiga, *justifying concepts* yaitu tahap dimana konsep baru dinilai secara lebih eksplisit untuk mengetahui apakah konsep tersebut akan bermanfaat atau tidak bagi organisasi dan masyarakat. Waktu yang tepat bagi justifikasi ini adalah segera setelah suatu konsep baru diciptakan. Keempat, *building an archetype* yaitu tahap mengkonversikan konsep yang sudah di justifikasi menjadi sesuatu yang nyata dan konkret seperti *prototype* dan dalam kasus administrasi negara dapat berupa proyek percobaan. Dalam tahap ini kerjasama antara berbagai instansi atau unit dalam organisasi merupakan sesuatu keharusan. Tahap yang terakhir adalah *cross-leveling of knowledge* yaitu tahap dimana interaksi dan proses spiral terjadi dalam organisasi maupun antar organisasi sehingga siklus baru penciptaan pengetahuan merembet ke seluruh organisasi instansi pemerintah dan swasta. Keberhasilan penciptaan pengetahuan sangat tergantung pada keberhasilan dalam proses sosialisasi dan eksternalisasi sehingga perubahan dan inovasi menjadi bagian yang integral dari proses pembangunan nasional (Lihat: Nonaka and Takeuchi, 1995: 83-90; Schein, 1996: 192-201).

Proses penciptaan pengetahuan organisasional ini memerlukan struktur organisasi yang lebih fleksibel. Nonaka dan Takeuchi (1995: 166-171) mengatakan struktur yang tepat adalah *hypertext organization* yaitu struktur yang memungkinkan anggota dari ketiga lapisan atau konteks organisasional yaitu lapisan atas (*project team*), lapisan tengah (*business system*), dan lapisan bawah (*knowledge-base*) untuk berpindah tempat (lapisan) sesuai dengan tugasnya. Lapisan atas yang anggota-anggotanya dipilih dari

berbagai fungsi dan departemen di lapisan tengah terlibat dalam proses konversi penciptaan pengetahuan yang dipandu oleh visi dari pimpinan tertinggi. Lapisan tengah adalah tempat kegiatan operasional yang normal dilaksanakan, struktur organisasinya yang cocok adalah yang birokratik. Sedangkan lapisan bawah adalah tempat dimana pengetahuan organisasional yang telah dimulai dari dua lapisan atas direkategorisasi dan direkontekstualisasi. Lapisan ini tidak nyata tampak dalam bagan struktur organisasi, tetapi tertanam dalam visi, budaya organisasi, dan teknologi. Struktur *hypertext organization* merupakan sintesis yang dinamik dari struktur organisasi birokratik dan struktur *task force* dan merupakan sistem terbuka sehingga lebih responsif terhadap lingkungannya.

Para hadirin yang saya muliakan.

Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa telah terjadi perubahan yang mendasar dalam berbagai bidang kehidupan manusia di seluruh dunia. Dunia menjadi semakin terbuka dan negara-negara saling terhubung, perekonomiannya menjadi saling tergantung, persaingan semakin global dan tajam. Kalau kita tidak mampu melakukan terobosan dengan perubahan dan inovasi di semua bidang kehidupan maka situasi ini bisa menjadi ancaman terhadap kesejahteraan masyarakat Indonesia. Bagi administrasi negara Indonesia tantangan ini sejalan dengan meningkatnya kebutuhan terhadap pelayanan masyarakat yang efisien dan responsif. Administrasi negara diharapkan memainkan peranan penting dalam upaya peningkatan daya saing dan pembangunan nasional, bukan sebagai sumber inefisiensi dan ketidakpastian. Untuk itu perlu dilakukan reformasi administrasi negara Indonesia yang mencakup perubahan visi, perubahan kebijakan publik baik kebijakan utama maupun kebijakan pendukung, kepemimpinan strategik, dan peranan administrasi negara dalam pembangunan nasional. Reformasi juga mencakup struktur organisasi instansi pemerintah yang lebih fleksibel dan desentralisasi, pemberdayaan pegawai, serta upaya membangun organisasi penciptaan pengetahuan yang mampu memberi sesuatu yang berharga bagi rakyat yaitu memberi pelayanan dan pengaturan yang diinginkan dan dikehendaki oleh rakyat dengan cara-cara yang efisien dan efektif. Seluruh rakyat Indonesia harus diberi akses yang lebih mudah untuk berpartisipasi dalam pembangunan nasional. Karena itu upaya reformasi administrasi negara Indonesia merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari tatanan kenegaraan yang demokratis.

Para hadirin yang saya muliakan.

Pada bagian akhir pidato pengukuhan ini, perkenankanlah saya menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah berjasa terhadap karier akademik saya di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Pertama, saya mengucapkan terima kasih kepada Pemerintah Republik Indonesia melalui Menteri Pendidikan dan Kebudayaan yang telah mengangkat saya menjadi Guru Besar Tetap dalam bidang Ilmu Administrasi di Universitas Indonesia. Selanjutnya, saya mengucapkan terima kasih kepada Senat Guru Besar Universitas Indonesia dan Senat Guru Besar FISIP-UI yang telah bersedia menerima saya sebagai salah seorang anggotanya. Pada kesempatan ini perkenankanlah saya menyampaikan terima kasih kepada mantan Rektor UI Prof. dr. M.K. Tadjudin dan mantan Dekan FISIP-UI Prof. Dr. M. Budyatna, MA yang telah membantu proses pengangkatan saya.

Secara khusus saya mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Indonesia, Prof. Dr. dr. Asman Boedisantoso Ranakusuma atas kesediaan untuk hadir dan memimpin sidang Senat Universitas Indonesia pada pagi hari ini. Demikian juga kepada Dekan FISIP-UI Prof. Dr. Kamanto Sunarto dan para Pembantu Dekan FISIP-UI saya ucapkan terima kasih atas kerjasama dan segala bantuan yang diberikan untuk berlangsungnya upacara ini.

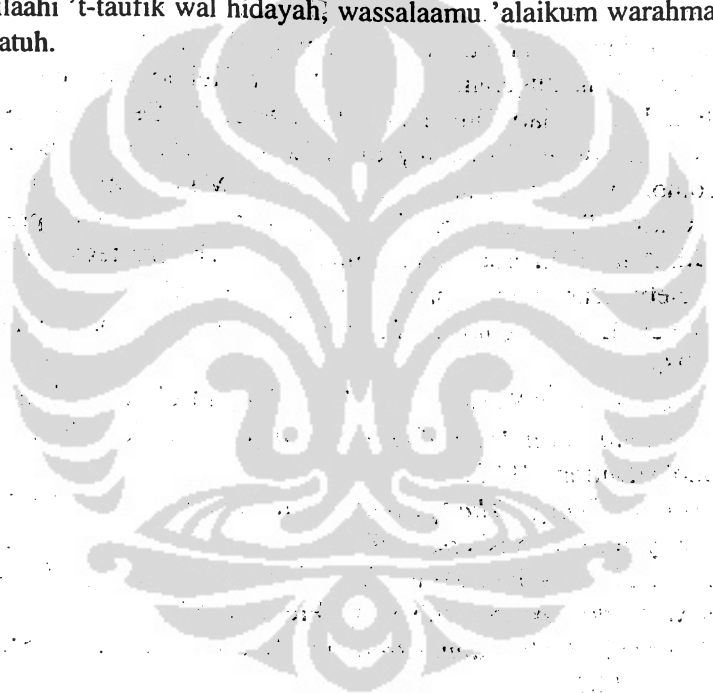
Saya berterima kasih kepada semua dosen-dosen saya di FISIP-UI yang telah memperkenalkan ilmu administrasi dan ilmu-ilmu sosial lainnya, seperti Prof. Dr. Tobies Soebekti, Prof. Dr. Selo Sumardjan, dan Prof. Miriam Budiardjo, MA., DhC. sehingga saya tertarik untuk juga meniti karier sebagai dosen. Kemudian saya mengucapkan terima kasih kepada Prof. Emeritus Dr. Walter L. Balk, Prof. Dr. David F. Andersen, dan Prof. Dr. John Rohrbaugh dari State University of New York at Albany yang banyak mempengaruhi saya dalam pemahaman terhadap ilmu administrasi khususnya administrasi dan kebijakan publik. Selanjutnya, saya berterima kasih kepada teman-teman sejawat dalam berdialog dalam upaya pengembangan pendidikan ilmu administrasi di Universitas Indonesia, terutama Dr. Martani Huseini dan Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein. Saya juga berterima kasih kepada para mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Indonesia terutama yang pernah mengikuti mata kuliah Konsep dan Teori Ilmu Administrasi karena melalui diskusi di kelas saya dapat lebih memahami masalah-masalah administrasi negara Indonesia. Pada kesempatan ini saya

ingin mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. F.A. Moeloek, Direktur Program Pascasarjana UI, atas kesempatan dan dukungan yang diberikan bagi pengembangan karier akademik saya di Program Pascasarjana UI.

Saya mengucapkan terima kasih kepada kawan-kawan staf pengajar dan para mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi dan Program D-III atas bantuan mereka dalam penyelenggaraan upacara ini.

Akhirnya saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada istri saya Rohinar dan kedua anak saya Henry dan Elsie atas perhatian dan dorongan yang selama ini mereka berikan.

Wabilaahi 't-taufik wal hidayah, wassalaamu 'alaikum warahmatullaahi wabarakaatuh.

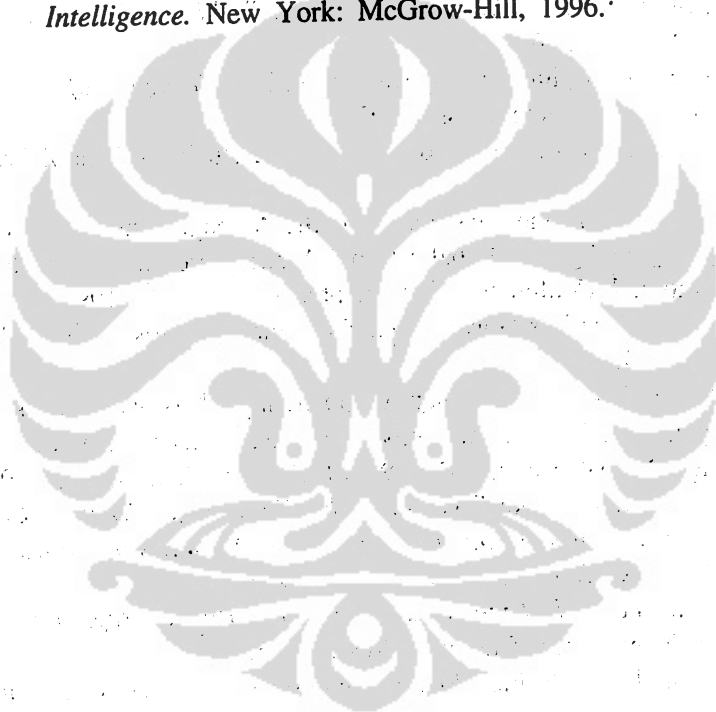


Daftar Kepustakaan

- Adler, Nancy J. "Globalization, Government, and Competitiveness." A paper presented at the John L. Manion Lecture, Canadian Centre for Management Development, Ottawa, 24 Februari 1994.
- Albrow, Martin. *Bureaucracy*. London: Pall Mall Press, Ltd., 1970.
- Bainbridge, Colin. *Designing for Change: A Practical Guide to Business Transformation*. New York: John Welly & Sons, 1996.
- Balk, Walter L. *Managerial Reform and Professional Empowerment in the Public Service*. Westport, CT: Qourum Books, 1996.
- Budiardjo, Miriam. "Masalah Accountability dalam Ilmu Politik". Pidato dalam Penganugerahan Gelar Doktor Kehormatan dalam bidang Ilmu Politik dari Universitas Indonesia, 23 Desember 1997.
- Capowsky, Genevieve. "Anatomy of A Leader: Where are the Leader of Tomorrow?". In *Management Review*, Maret 1994, hlm. 10-17.
- Cavalle', Carlos. "The Cultural Roots of Strategy". A paper presented at 17th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Barcelona, Spain, 5-8 Oktober, 1997.
- Drucker, Peter. *Managing for the Future*. New York: Truman Talley/Plume, 1993a.
- . *Post Capitalist Society*. New York: Harper Collins Publishers, 1993b.
- . *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- Frederickson, H. George. *The Spirit of Public Administration*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- Gerth, H.H. and C. Wright Mills. *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press, 1958.
- Gordon, George J. *Public Administration in America*. New York: St. Martin's Press, 1982.
- Gore, Al. *Creating A Government That Work Better and Costs Less*. Status Report. Washington DC: US Government Printing Office, 1994.
- . *Common Sense Government: Works Better and Costs Less*. New York: Random House, 1995.
- . *The Best Kept Secrets in Government*. Washington DC: US Government Printing Office, 1996.
- Gouillart, Francis J. and James N. Kelly. *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill, 1995.

- Hamel, Gary, and C.K. Prahalad. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Hoessein, Bhenyamin. "Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Otonomi Daerah Tingkat II: Suatu Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah Dari Segi Ilmu Administrasi Negara". Disertasi. Universitas Indonesia, 1993.
- Kantor Menpan. "Profil Organisasi Birokrasi Pemerintahan di Masa Datang" (draft), 1997.
- Kasim, Azhar. "Tinjauan Organisasi Daerah Tingkat II: Studi Kasus Dua Kabupaten/Daerah Tingkat II Percontohan". *Bisnis dan Birokrasi*, No. 4, Vol.II, 1996.
- Kotler, Philip., S. Jatusripitak, and S. Maesincee. *The Marketing of Nations*. New York: The Free Press, 1997.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Lee, Soo Sung. "Vision and Leadership in the Management of National Policy for the Age of Globalization." A paper presented at ASPA's 58th National Conference, Philadelphia, 26-30 Juli, 1997.
- Linden, Russel M. *Seamless Government*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Mulyana, B.S. "Hakekat dan Tujuan Pembangunan Nasional". Makalah disampaikan pada Penataran Penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah bagi Pejabat eselon I dan Wakil Gubernur", di Jakarta 1991.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Ohmae, Kanichi. *The End of the Nation State: The Rise of Regional Economies*. New York: The Free Press, 1995.
- Osborne, David and Ted Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume, 1993.
- Pinchot, Clifford, and Eizabeth Pinchot. *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*. San Fransisco: Berrett-Kohler Publishers, 1993.
- Porter, Michal E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.
- Schein, Edgar H. *Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore Economic Development Board*. Singapore: Toppan Company, 1996.

- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Act and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1990.
- . "Leading Learning Organization: the Bold, the Powerful, and the Invisible." In Hesselbeim, F., M. Goldsmith, and R. Beckhard (eds.). *The Leader of the Future*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- Shafritz, Jay M. and Albert C. Hyde. *Classics of Public Administration*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1992
- Tapscott, Don. *Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 1996.



RIWAYAT HIDUP

Nama : Azhar Kasim
Tempat/Tanggal Lahir : Silungkang, Sumbar, 21 Desember 1943
Pekerjaan : Dosen Tetap FISIP-UI
Jabatan : Guru Besar Madya
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda, IV/c
Alamat Kantor : PSIA-Program Pascasarjana UI
Gedung Mochtar Lantai 3,
Jalan Pegangsaan Timur 16,
Jakarta, 10320
Tel. (021) 391-3606; (021) 392-1088
Alamat Rumah : Jl. Kayu Putih Selatan VI G No. 12
Jakarta, 13260
Tel. (021) 472-2308
Nama Istri : Rohinar Azhar Kasim
Nama Anak : 1. Henry Azhar Kasim
2. Elsie Sylviana Kasim

Pendidikan

- a. Drs (Administrasi Niaga), FISIP-UI, 1970.
- b. Graduate Diploma in Development Administration, Institute of Social Studies, The Hague, Netherlands, 1976.
- c. MPA (Master of Public Administration), State University of New York at Albany, 1984.
- d. Ph.D (Public Administration), State University of New York at Albany, 1987.

Pelatihan Lain

- a. Penataran P4 Tipe A Angkatan XI di Jakarta, 16 November – 3 Desember 1979.
- b. Independent Study on Sociology of Public Administration and Methodology, at State University of Leyden, Netherlands, 1980.
- c. Penataran P4 bagi Lektor, Lektor Kepala Madya, dan Lektor Kepala PTN dan IAIN Angkatan VI oleh BP7 Pusat, di Sukabumi, 14-21 Desember 1996.

Anggota Organisasi Profesi

1. Perhimpunan Sarjana Administrasi Indonesia (PERSADI).
2. Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPI).
3. American Society for Public Administration (ASPA).
4. American Management Association (AMA).
5. Strategic Management Society (SMS).

Pengalaman Kerja

1. Staf Pengajar Tetap Jurusan Ilmu Administrasi FISIP – UI (sejak 1970).
2. Staf Peneliti Lembaga Penelitian, Pelatihan dan Penerangan Sosial dan Ekonomi (LP3ES) (1971-1972).
3. Wakil Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, FISIP-UI (1976-1979).
4. Dosen Program Pascasarjana Universitas Indonesia (sejak 1988).
5. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, FISIP-UI (1989-1994).
6. Ketua Program D-III Bidang Ilmu Administrasi, FISIP-UI (1989-1998).
7. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, UI (sejak 1992).
8. Dosen Tidak Tetap Fakultas Ilmu Administrasi, Unika Atma Jaya (1991-1992).
9. Dosen Tidak Tetap FISIP, Universitas Jayabaya (1991-1992).
10. Anggota Tim Pengendali Kegiatan Non-fisik PAU (1992).
11. Anggota Dewan Redaksi Jurnal Bisnis dan Birokrasi, ISSN No. 0854-3844 (sejak 1994).
12. Dosen Program Kajian Ilmu Kepolisian, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia (sejak 1997).

Kegiatan Lain: Pengajar, Penceramah, dan Penatar pada

1. Sekolah Staf dan Pimpinan Administrasi Nasional (SESPANS) (1993-1994).
2. Penataran P4 bagi Mahasiswa Baru UI (1988-1997).
3. Pendidikan Non-Gelar Tentang Masalah-Masalah Legislatif bagi Anggota-anggota DPRD Tingkat I Jawa Barat (1990).
4. Program Magang untuk Staf Pengajar PTN yang diselenggarakan oleh PAU-IS-UI (1990).
5. Penataran Penasehat Akademik yang diselenggarakan oleh UNKRIS dan IKIP Jakarta (1991).
6. Program Pelatihan Sistem dan Mekanisme Pengelolaan Terpadu Sumber Daya Manusia (1991).
7. Penataran Teknik Pengelolaan Seni yang diselenggarakan oleh Dirjen Kebudayaan, Depdikbud di Ciawi (1995).
8. Penataran Pegawai Pemda Dati II yang diselenggarakan oleh LIPI-Depdagri di Puncak (1997).

Seminar, Lokakarya, dan Konferensi

1. Peserta dan Pemakalah (bersama S. Soeparman dan A. Abutojo) dalam "Special Programme for Asean Public Service Workshop", diselenggarakan oleh ASEAN-EC, di Jakarta, 25-28 Oktober 1988.
2. Peserta dalam "Seminar on Human Resources Development", diselenggarakan oleh EROPA-LAN-RI, di Jakarta, 3-4 Oktober 1988
3. Peserta dan Moderator dalam "Seminar Industri Kecil dan Pranata Sosial Pendukung Usaha", diselenggarakan oleh PAU-IS-UI, di Jakarta, 2-4 Oktober 1989.
4. Peserta dan Pembahas Makalah dalam "Seminar Sepuluh Tahun Berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 Tentang Pemerintahan Desa", diselenggarakan oleh Institut Ilmu Pemerintahan, 17 Oktober 1989.
5. Peserta dan Pemakalah (bersama M. Huseini dan H. Pompe) dalam "Policy Workshop on Training Needs for Small and Medium Sized Industries", diselenggarakan oleh ASEAN-EC, di Bali, 21-25 Agustus 1990.
6. Peserta dalam "Workshop on Academic Staff Development", diselenggarakan oleh UI - University of Adelaide, di Jakarta, 30 Oktober-

- 1 November 1990.
7. Peserta dalam "The Sixth East Actuarial Conference", diselenggarakan oleh PAI, di Bali, 16-18 Oktober 1991.
 8. Peserta dan Pemakalah dalam "Seminar Pengembangan Sistem Pemerintahan Yang Moderen", diselenggarakan oleh Universitas Terbuka, di Jakarta, 22-23 Desember 1993.
 9. Peserta dan Pembahas Makalah dalam "Lokakarya Perkembangan Teori Politik", diselenggarakan oleh AIPI, di Cipanas, 20-21 Juli 1993.
 10. Peserta dalam "Human Resources Conference (Reengineering: The Human Resources Perspective)", held by AMA, in San Fransisco, 10-13 April 1994.
 11. Peserta dan Pemakalah dan "Temu Ilmiah Nasional Mahasiswa dan Sarjana Administrasi se-Indonesia", diselenggarakan oleh Persadi-Unibraw, di Malang, 7 Mei 1994.
 12. Peserta dan Moderator dalam "Seminar 2 Hari Menyongsong Tax Reform 1995", diselenggarakan oleh Jurusan Ilmu Administrasi FISIP-UI, di Jakarta, 6-7 Desember 1994.
 13. Peserta dan Moderator dalam "Seminar Perbandingan UU Pajak Baru dan UU Pajak Lama Beserta Peraturan Pelaksanaannya dan Implementasinya Terhadap Dunia Usaha Dan Profesi Akuntan", diselenggarakan oleh Program Aplikasi FISIP-UI, di Jakarta, 30 Januari 1995.
 14. Peserta dan Pemakalah dalam "Seminar Sehari Tentang Reinventing Government", diselenggarakan oleh Bappeda Tk.I Sumbar, di Padang, 14 Februari 1994.
 15. Peserta dan Pembahas Makalah dalam "Seminar Pendidikan Administrasi Bisnis Memasuki Abad XXI", diselenggarakan oleh FIA Atma Jaya, di Jakarta, 20 September 1995.
 16. Peserta dalam "Seminar on Launching Organization into 2000", diselenggarakan oleh DDI, di Jakarta, 30 Januari 1996.
 17. Peserta dalam "Asian Growth Polygons", diselenggarakan oleh Asian Institute of Management, di Manila, Philippines, 12-13 Maret 1996.
 18. Peserta dalam "Strategic Management Society 16th Annual International Conference: Competing in the New Economy-Managing Out of Bound", di Phoenix, Az, 10-13 November 1996.
 19. Peserta dalam "58th National Conference of ASPA: Public Administration in Transformation-Global Challenges and Local Responses", di Philadelphia, PA, 26-30 Juli 1997.

20. Peserta dalam 17th Strategic Management Society: Managing in Inter-connected World", di Barcelona, Spain, 5-8 Oktober 1997.

Kegiatan Penelitian dan Konsultasi

1. Konsultan pada "Proyek Pengelolaan Sumber Daya Terpadu Depdikbud", World Bank-PT BIMU, 1988-1989.
2. Ketua Tim Penelitian "Proses dan Mekanisme Pengalihan Saham Badan Usaha Pembina Transmigrasi (BUP Trans) kepada Transmigran", LPPIS-FISIP-UI, 1992.
3. Ketua Tim Penelitian "Masalah dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Tugas Administrasi dalam Proses Penyelesaian Perkara di Mahkamah Agung", LPPIS -FISIP-UI, 1992.
4. Penelitian Mandiri "Koordinasi antara Pemerintah Daerah Tingkat II dengan Instansi-Instansi Vertikal: Studi Kasus Kabupaten Daerah Tingkat II Bogor, Jawa Barat, 1992.
5. Konsultan Domestik pada "Telecommunication Human Resources Project" (a UNDP/ ITU Project at PT Telkom), September 1994-Juni 1995.
6. Ketua Tim Studi "Antisipasi Perubahan Wilayah dan Sosial-Budaya pada Kawasan Sekitar Pembangunan Jaringan Transmisi Gas Bumi Trans-Sumatra Tengah", PSIA-PPs-UI, 1996.
7. Konsultan pada "Studi Evaluasi Deregulasi dan Debirokratisasi Sektor Transportasi Untuk Peningkatan Pelayanan Kepelabuhan", Jurusan Teknik Sipil, FTUI, 1996.
8. Penelitian Mandiri "Tinjauan Organisasi Daerah Tingkat II: Studi Kasus Dua Kabupaten Daerah Tingkat II Percontohan", 1996.

Karya Tulis

B u k u

1. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 1993.
2. *Teori Pembuatan Keputusan*, Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 1995.

Artikel

1. "Kearah Pengukuran Efektivitas Organisasi Yang Lebih Komprehensif", *Jurnal Ilmu Politik*, No. 5, 1989.
2. "Koordinasi antara Pemerintah Daerah Tingkat II dengan Instansi-Instansi Vertikal: Studi Kasus Kabupaten Daerah Tingkat II Bogor", Jawa Barat, *Bisnis dan Birokrasi*, No.1, Vol. 1, April 1993.
3. "Perkembangan Ilmu Administrasi Publik", *Manajemen Pembangunan*, Tahun 1, No. 3, April 1993.
4. "Tantangan Terhadap Perkembangan Administrasi Publik di Indonesia", *Bisnis dan Birokrasi*, No. 2, Vol. 2, Maret 1994.
5. "Penerapan Corporate Reengineering dan Peranan New Cross-Functional Team", *Majalah Usahawan*, No. 7, Th. XXIII, Juli 1994.
6. "Tinjauan Organisasi Daerah tingkat II: Studi Kasus Dua Kabupaten Daerah Tingkat II Percontohan", *Bisnis dan Birokrasi*, No. 4, Vol. 4, Desember 1996.
7. "Perkembangan Studi Administrasi sebagai Disiplin Ilmu dan Profesi" dalam LP3ES dan Persadi, *Pembangunan Administrasi di Indonesia*, 1998.