

# FENOMENA PEMBERDAYAAN MANAJEMEN ORGANISASI BIROKRASI DI DAERAH

H. Abdul Rasul \*)

*Abstract: The development of bureaucratic organization in the region today becomes an interesting phenomenon to be studied. In addition to the change of government system from the centralized to the regional government which emphasized on regional autonomy, can also be seen on the aspects of organizational management, especially in the context of empowerment management. Berbagi important role of all components of organizational management bureaucracy in the region. The results of the study also attempted to look at the problems of bureaucracy management in a region called bureaucratic "disease" in the regions.*

*Keywords: Organizational management empowerment*

## PENDAHULUAN

Fenomena (Soewardi, 1988) terhadap pertumbuhan atau perubahan organisasi birokrasi dapat diamati pola dinamisasi kondisi sosial yang tumbuh dan berkembang dalam kehidupan masyarakat "fenomena dan fenomena sosial seperti solidaritas, kepemimpinan, mata pencaharian dan kemakmuran masyarakat" (Lauer, 1993) dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang dimorali rasa cinta kepada kearifan, kepedulian terhadap keadilan dan kemapangan penanganan akan terciptanya kondisi stabil dalam kehidupan masyarakat, demikian pula sebaliknya.

Peningkatan kapasitas dalam proses pertumbuhan masyarakat pada suatu daerah, dapat dimanifestasikan kedalam kekuatan kepemimpinan organisasi birokrasi baik yang sifatnya "formal maupun informal" (Siagian, 1985) yang pada gilirannya akan menentukan corak atau bentuk organisasi birokrasi yang diperlakukan pada daerah yang bersangkutan, hal ini dapat dilihat pada interaksi dan reaksi yang terjadi dalam berbagai organisasi birokrasi baik yang sifatnya mendukung maupun yang menantang.

Proses menciptakan kemampuan pengelola manajemen untuk meredam

atau mendeteksi berbagai pengaruh baik yang datang dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal) pada organisasi birokrasi, maka peranan organisasi birokrasi di daerah akan menentukan keberhasilan atau kegagalan visi dan misi organisasi birokrasi pada masa datang.

Masalah-masalah pembangunan dan pengembangan merupakan tugas kunci manajemen (Bryant dan White 1989), oleh sebab itu sarana organisasi sebagai wadah (Bellone, 1990) birokrasi dan manajemen untuk pencapaian tujuan yang telah ditentukan mutlak diperlukan, struktur, sarana dan fasilitas serta manusia yang ada dalam organisasi. Pengendalian dan pemanfaatan manusia dalam organisasi (Siagian, 1985) harus menjadi pusat perhatian para birokrasi utamanya yang memegang fungsi sebagai manajer atau pimpinan, karena manusia mampu menciptakan organisasi birokrasi yang dinamis dan manusia pula akan menghancurkan dari pada suatu organisasi birokrasi yang bersangkutan.

Konsep tentang keefektifan mengadakan pemberdayaan antara tindakan dan hasil yang dicapai. (Arief, 1988) dengan demikian bahwa peranan manajemen dalam menjalankan roda

pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat semakin diperlukan. Dalam memperlancar jalannya pemerintahan pelaksanaan pembangunan, tentunya kaum birokrat utamanya pemegang kekuasaan sangatlah menentukan corak dan ragamnya perlakuan aktivitas manajemen.

Organisasi birokrasi' merupakan alat untuk menggerakkan berbagai aktivitas atau resources dalam organisasi. Keberhasilan pengelolaan resources secara efisien dan efektif yang dimiliki oleh organisasi, maka birokrasi atau para tingkatan pimpinanyang terdapat dalam organisasi harus mampu menggolong-golongkan tugas-tugas yang sejenis menjadi satu kesatuan yang utuh dan terpadu. Hal inilah yang disebut dengan fungsi manajemen dapat diartikan sebagai kumulasi tugas-tugas yang sejenis, antara lain dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi manajemen di bidang perencanaan, yaitu seluruh tugas-tugas atau aktivitas dalam organisasi birokrasi yang tergolong dalam kegiatan perencanaan disebut fungsi perencanaan. Tindakan yang melalui suatu proses perencanaan biasanya tidak terlalu banyak mengalami hambatan karena telah diperhitungkan secara matang sebelum dilaksanakan suatu aktivitas yang bersangkutan.
2. Fungsi manajemen di bidang pergerakan, yaitu seluruh tugas-tugas atau aktivitas dalam suatu organisasi yang tergolong dalam kegiatan pergerakan disebut fungsi pergerakan. Pergerakan ini merupakan suatu kewenangan para birokrat yang terdapat dalam suatu organisasi untuk melakukan sesuatu tindakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara berdayaguna dan berhasil guna.
3. Fungsi manajemen di bidang pengawasan, yaitu seluruh tugas-tugas atau aktivitas dalam sesuatu

organisasi yang tergolong dalam kegiatan pengawasan disebut fungsi pengawasan. Tujuan pengawasan ini adalah dalam rangka mengefektikan pemanfaatan seluruh sumber daya manajemen (LAN, 1984).

Fungsi-fungsi manajemen tersebut di atas dalam organisasi birokrasi dilaksanakan oleh para pelaku birokrasi utamanya yang mempunyai posisi di manajemen eksklusif puncak (Salusu, 1996). "Birokrasi yang ada dalam organisasi pemerintah tunduk terhadap sejumlah jenis derajat dan eksekutif terhadap legislatif dalam pelaksanaan urusannya, baik secara langsung maupun melalui komisi" (Errnaya, 1996).

Konsep persepsi yang selektif sangat penting bagi manajer (Gibson, 1994) dalam rangka penyelenggaraan roda pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan di Indonesia yang dimotori oleh organisasi birokrasi, tumpuannya adalah bagaimana usaha yang dilakukan kaum idialisme dalam organisasi birokrasi dengan menerapkan "politik kekuasaan" (Keraf, 1996) untuk mendapatkan suatu jabatan yang strategis dalam organisasi birokrasi sehingga dapat menjalankan kekuasaan berdasarkan keinginan. Anggapan utama bagi kaum atau orang-orang dalam organisasi birokrasi yang menganut politik kekuasaan ini, dengan mendapatkan jabatan tertentu akan menjadi alat mengembangkan kekuasaan dan apa yang dikuasai harus diperlakukan sesuai dengan keinginannya untuk mendapatkan kepuasan dan kepuasan hidup.

Berdasarkan argurnentasi tersebut di atas, maka perkembangan manajemen atau birokrasi dewasa ini, yaitu bagaimana mendayagunakan manajemen itu agar dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada interaksi kehidupan manusia yang bersifat lebih individualistis, dengan kecenderungan mengkesampingkan azas keutamaan kepentingan umum. Sebagai contoh dalam kehidupan sehari-hari para

pernegang jabatan utama (strategi) dalam suatu organisasi birokrasi di daerah kecenderungan menguasai hampir seluruh sarana dan fasilitas yang ada pada organisasi untuk digunakan kepentingan pribadi atau golongannya.

Bagi birokrat dalam suatu organisasi yang terdiri dari berbagai level, perjuangannya untuk mendapatkan suatu kedudukan dalam suatu jabatan tertentu tujuan merebut, “kekuasaan membuat kebijakan dan di luar sistem (Henry, 1988) adalah untuk mendapatkan pengakuan bahwa dirinyalah sebagai penguasa dan bagi yang dikuasai harus tunduk dan taat sesuai apa yang dikehendakinya. Oleh karena itu kepemimpinannya dalam organisasi birokrasi kecenderungan dapat melakukan intervensi secara besar-besaran dari seuruh lini struktur organisasi, kemudian tindakannya dapat mengakibatkan terjadinya tindakan yang menghalalkan seluruh cara.

Intervensi yang besar terhadap seluruh lini dalam struktur organisasi bukan saja menciptakan peluang untuk berkolusi, korupsi dan manipulasi tetapi juga akan menimbulkan ketegangan, ketidak harmonisan dari seluruh personil dan bahkan kemungkinannya terjadinya kehancuran organisasi, misalnya timbul pertanyaan mengapa terjadi konflik antara bawahan dengan manajer ...? untuk menjawab pertanyaan ini, salah satu karnbing hitamnya adalah terjadinya intervensi dari berbagai level manajer, mengakitnya penyakit manajemen semakin parah dan para dokter manajemen tidak mampu lagi memberikan pengobatan.

Penyakit intervensi ini sangat berbahaya dalam kehidupan organisasi birokrasi karena dapat menular dan berbagai level pimpinan mulai dari yang tertinggi sampai kepada level terendah dan bahkan tidak menutup kemungkinan akan tertular juga kepada personil operasional. Sungguh kejam penyakit intervensi ini dapat menyensarakan

seluruh rakyat di daerah dan bahkan menghancurkan kesejahteraan dan kebahagiaan pada masa yang akan datang.

Perlakuan para birokrat atau para manajer dalam rangka memimpin atau mengendalikan suatu organisasi kecenderungan adanya impersonal atau dengan kata lain tindakan subyektifitas sangat tinggi (Dessler, 1993), sehingga berkembang istilah katabelece, surat sakti dan semacamnya. Mengapa istilah ini muncul ?rupanya jaringan perlakuan dikalangan Manajemen Eksekutif Puncak yang disingkat dengan MEP, rasa-rasanya terjadi kesepakatan yang tidak tertulis dan tanpa melalui suatu proses pertemuan, aktivitasdemikian itu sering terjadi dimana tindakan subyektivitas pejabat yang satu dianggap suatu kebenaran bagi pejabat yang lainnya.

Dalam melakukan kegiatan manajemen sangatlah ditentukan oleh proses manusiawi yang pada hakekatnya sangat tergantung hubungan insani dengan perilaku dari pelaku Organisasi birokrasi dilihat sebagai proses manusiawi (Thoha, 1993) pada dasarnya meliputi empat aspek gambaran perilaku yaitu:

- a. Perilaku kepemimpinan, perlakuan seorang pimpinan ya kecenderungannya mengarah pada faktor mementingkan kebutuhan diri pribadinya tentunya tindakan demikiansangat subyektif dan merugikan organisasi.
- b. Perilaku individu, apabila setiap individu menerapkan perilakunya dalam aktivitas, maka sudah barang tentu perilaku organisasi akan diabaikan.
- c. Perilaku komunikasi, dalam melakukan interaksi antara anggota organisasi dengan komunikasi yang tidak harmonis dapat dibayangkan betapa sambrautnya kehidup organisasi itu,
- d. Perilaku dalam pengambilan keputusan, tindak subyektifitas dalam pengambilan keputusan bukan menyebabkan timbulnya ketidakpuasan anggota organisasi tapi dapat

menghancurkan kepercayaan dari kehidupan organisasi.

Menjadi suatu kebanggaan bagi para manajer terutama bagi birokrasi, apabila selalu dalam keadaan sibuk walaupun kegiatan yang dilakukan hanya bersifat kegiatan serimonial di meja kerja kurang dimanfaatkan untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagai manajer, sehingga tumpukkan tugas dan antrian manusia dalam menyelesaikan aktivitas yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sang manajer tersebut semakin panjang.

Tumpukkan tugas yang semakin besar dan antrian manusia semakin panjang untuk menunggu sang manajer tersebut karena “menimbulkan keterikatan (komitmen) dan kebanyakan orang berkecenderungan untuk menerima tanggung jawab (Winardi, 1990: 209). Hal ini bagi sang manajer merupakan suatu kebanggaan dan menganggap dirinya bahwa manusia yang terpenting dalam organisasi dan bahkan mungkin didalam masyarakat.

Manajernen sebagai pengendali birokrasi masih kental dari segala bentuk upacara rapat-rapat, pertemuan dan lain sebagainya yang kecenderungannya memberikan kesan kurang efisien dan efektif serta lambannya pelayanan para aparatur pemerintah kepada masyarakat. Upacara atau rapat seorang manajer memang tidak bisa dihindari, akan tetapi tidak semua upacara atau rapat harus dilakukan oleh seorang manajer, sebaiknya diinventarisasi atau diseleksi bentuk dan macam apa rapat atau upacara yang harus diikuti oleh para manajer.

Perkembangan proses manajemen terutama dibidang pemerintahan dewasa ini diberbagai sudut kota terdapat slogan sebagai pajangan untuk dijadikan iming-iming kehidupan masyarakat yang realisasinya tidak mampu diwujudkan oleh manajer yang bersangkutan. Banyak slogan yang seharusnya menjadi pedoman atau kebijaksanaan untuk

dilaksanakan sehingga bukan saja sebagai iringan belaka tetapi menjadi suatu kenyataan.

Pertumbuhan dan perkembangan masyarakat, ilmu pengetahuan dan teknologi sangat mempengaruhi warna dan corak perkembangan inajemen pada masa datang, “manusia adalah mahluk yang mempunyai martabat, perasaan, cita-cita, keinginan, tempramen dan haradapan” (Siagian, 1985) yang selalu mengalami perkembangan atau dengan kata lain kedinamisan, disamping itu tidak ada manusia yang mempunyai kesamaan dari segala hal, tetapi bagi seorang pimpinan dituntut kemampuannya untuk menciptakan suatu tujuan yang sifatnya universal dan diterima dari semua pihak.

Manajemen masa depan harus mempunyai pola pikir dan wawasan yang luas dan berbagai aspek kehidupan serta ketepatan menentukan strategi untuk merebut kemenangan dalam dunia kompetitif yang semakin menglobal. “Penalaran merupakan suatu proses berpikir yang membuahkan pengetahuan” (Jujun, 1993) apakah itu sebagai pimpinan atau anggota organisasi maupun sebagai masyarakat biasa sehingga perkembangan manajemen masa depan semakin positif dan mampu menyelesaikan dari berbagai masalah.

Perkembangan tingkat kualitas tanggung jawab manajemen mendorong tumbuhnya berbagai kelompok profesional (Dessler, 1993) dalam masyarakat yang merupakan fenomena aktual dalam perkembangan manajemen masa datang. Konsep tanggung jawab manajemen pada hakekatnya merupakan suatu sistem untuk berperanan memperlancar jalannyapemerintahan dan pembangunan yang tumbuh secara berkesinambungan diharapkan memiliki kredibilitas, kemandirian dan kemampuan kompetitif dalam mengaktualisasikan seluruh sumber-sumber manajemen secara berdayaguna dan berhasilguna.

Argumentasi (Ermaya, 1996) “manajemen dalam era globalisasi dilakukan secara rasional, efektif dan efisien, dengan memperhatikan:

1. Perubahan yang perlu terus diantisipasi,
2. Memperkuat moral dan etika kerja.
3. Tujuan yang ditetapkan konsisten.
4. Penyesuaian terhadap teknologi, lingkungan dan kebijaksanaan”.

Secara idealnya bahwa kemajuan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan hendaknya berjalan selaras dengan peningkatan kualitas aplikatif tanggungjawab manajemen baik dilakukan secara individual, kolektif maupun secara instansional, konseptual ini dapat dikatakan bahwa pemberdayaan dalam aktualisasi manajemen adalah terwujudnya kebersamaan, keterbukaan, kemitraan, kemandirian serta kemapangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga implementasinya akan lebih berhasil guna dan berdayaguna.

Konsep manajemen pancasila merupakan ciri khas bagi bangsa Indonesia dimana masyarakatnya harus menghayati, memahami dan bahkan dijadikan pandangan hidup untuk aktivitas sehari-hari, walaupun konsep manajemen pancasila itu asal mulanya dari berbagai budaya, kebiasaan, adat istiadat yang berkembang di daerah walaupun sebahagian orang menganggap tradisional tetapi bila dicermati secara mendalam ternyata mengandung nilai-nilai kebenaran yang diadungkan pada perkembangan manajemen moderen dewasa ini bahkan untuk perkembangan manajemen masa datang.

Organisasi birokrasi yang menarapkan prinsip-prinsip tentang keadilan dan bukan menerapkan tindakan tentang adikuasa, berarti aplikatifnya tidak berorientasi kepada “position power” (Henry, 1988) saja tetapi lebih diorientasikan kepada “pelayanan sepenuh hati kepada masyarakat”, (Patton, 1997) dengan demikian bahwa persepsi yang berkembang di masyarakat tentang kekuasaan dapat dikurangi dan kalau perlu dihilangkan

samasekali dengan diganti persepsi pelayanan prima.

dan berusaha mengurangi atau Upaya peningkatan kemitraan dan kebersamaan harus berlandaskan kepada asas pemberdayaan kepada masyarakat dengan memberikan peluang kemandirian serta kebebasan yang terawasi (terkontrol) artinya bahwa setiap aktivitas masyarakat bebas dilakukan berdasarkan dengan peraturan perundang-undangan tanpa ada tekanan yang sifatnya subyektifitas menghilangkan sifat-sifat intervensi yang dapat merugikan organisasi atau masyarakat pada umumnya.

Tindakan subyektivitas dan intervensi yang besar atau dengan kata lain dari seluruh aspek kehidupan masyarakat adalah suatu tindakan harus dihilangkan apabila ada keinginan menerapkan manajemen yang katahc sinergik dan berkompotitif pada masa yang akan datang. Kondisi masa datang dapat dipastikan bahwa berbeda dengan kondisi sekarang ini, masa datang globalisasi akan semakin melebar, keritikan masyarakat akan semakin tajam dan lain sebagainya, oleh sebab itu seorang yang ingm menjadi manajer masa datang harus membenahi diri kepada kemampuan yang lebih universal.

Kebiasaan para pelaku birokrasi mengeluarkan slogan yang kenyataannya tidak mampu untuk memenuhinya, Organisasi birokrasi pada masa yang datang tentunya dituntut untuk memberikan suatu bentuk slogan yang katalik, maksudnya adalah apa yang disampaikan kepada masyarakat harus sesuai dengan apa yang direalisasikan, kemudian sifat-sifat lebih mengutamakan serimonial dan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. bagi seorang rnanajer masa datang harus mampu menginventarisasi serimonial mana yang diikuti dan serimonial mana yang harus didelegasikan kepada orang lain.

Manajemen sebagai alat, dapat merubah kondisi birokrasi yang besar menjadi biroksasi yang kecil dan

ramping dengan berpegang kepada prinsip efisiensi dan efektivitas. Kelambatan penyelesaian tugas-tugas umum pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan dewasa ini, salah satu penyebabnya adalah melebarnya birokrasi yang dapat menciptakan peluang untuk bertindak subyektivitas dan intervensi dengan jalan menghalalkan dari semua cara.

Birokrasi pada dekade pertengahan paradigma pemerintahan orde baru, telah ada upaya-upaya pemerintah baik di tingkat pusat sampai kepada pemerintah daerah dalam rangka merampingkan birokrasi, langkah yang diambil adalah kebijaksanaan dibidang rekrutmen kepegawaian yang intinyatidak ada penambahan pegawai walaupun tetap ada penerimaan yang dikenal dengan istilah “*zero growth*”. Tujuan *zero growth* ini adalah pemerintah mempertahankan jumlah pegawai yang ada sekarang sampai dengan masa datang. Sesungguhnya bila melihat kondisi jumlah aparatur dewasa inidengan dibandingkan volume dari jam kerja nampaknya kurang efektif lagi yaitu terjadinya pengangguran yang tidak kentara.

Usaha perampingan organisasi birokrasi tersebut, maka perampingan manajemen atau seorang pimpinan sangatlah dibutuhk dalam rangka menentukan idialnya jumlah aparatur atau pegawai yang dibutuhkan dalam suatu organisasi pemerintah balk ditingkat pusat maupun pada tingkat daerah pada masa mendatang. Keberhasilan perampingan organisasi birokratakan menentukan kecepatan berlari, kemampuan bersaing dan ketepatan memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga keadilan dan kemakmuran yang diharapkan itu dapat diraih pada masa yang akan datang.

Perolehan profesionalisme tidak semudah apa yang dibayangk oleh sebahagian orang, karena harus melalui suatu pros pembelajaran yang cukup panjang pada diri setiap manusi untuk memperoleh predikat profesionalisme ini harus melal beberapa tahapan. Pertama pembentukan fundasi yang kokoh pada

setiap mdividu sebagai anggota atau bagian yang tak terpisahkan dengan organisasi birakrasi yang bersangkutan, adanya potensi yang kuat bagi setiap individu sebagai anggc organisasi birokrasi akan memperkuat pertumbuhan organisasi birokrasi yang bersangkutan, kemudian kedua pros pematangan hal ini berbeda antara individu yang satu dengan individu yang lainnya, dan ketiga setelah proses pematangan diri manusia, maka baru tumbuh apa yang disebut profesionalisme dalam suatu bidang kegiatan.

Manajemen sebagai penggerak dan path birokrasi dimasa yang akan datang harus selalu ditingkatkan, untuk menmgkatkan kemampuan manajemen, maka lembaga pendidikan dan latih perlu disempurnakan terutama mengenai kurikulum, mata pengajaran, kualitas tenaga pengajar atau widyaiswa sehingga luarannya akan profesionalisme dalam melakukantugas pokok dan fungsinya terutarna menciptakan pelayan prima kepada masyarakat dimasa datang.

Perubahan, pertumbuhan dan perkembangan organisasi birokrasi sangat ditentukan kemampuan dan kemahiran seseorang pimpinan atau manajemen yang selalu ditantang dari berbagai permasalahan, baik yang tercipta secara intern misalnya sumber daya manusia, lingkungan kerja, struktur organisasi, hubungan kerja, pembagian kerja dan lain sebagainya, maupun yang datangnye dari luar (eksternal organisasi misalnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, komunikasi global, arus informasi yang mendunia dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi kedinamisan organisasi birokrasi yang bersangkutan.

Pemecahan masalah organisasi birokrasi pada rnsa yang akan datang haruslah dilakukan secara tuntas dengan memerlukan atau dengan kata lain menciptakan nuansa manajemen atau pimpinan yang berkualitas serta kemampuan profesional dalam melakukan suatu aktivitas dengan merubah wajah kinerja

bagi setiap anggota organisasi. Semangat dan gairah kerja yang semakin meningkat itu harus dibarengi motivasi bagi anggota organisasi utamanya untuk menjamin dan memenuhi kebutuhan hidup setiap anggota organisasi. Untuk mewujudkan hal ini memerlukan proses analitika yang dilakukan perangkat manajemen yang bersangkutan.

Organisasi birokrasi dan Manajemen modern yang diharapkan masa datang, kecenderungannya memerlukan ilmu pengetahuan, teknologi yang canggih dan kemampuan para manajer atau pimpinan organisasi birokrasi menggunakan berbagai teknik dalam rangka pemecahan masalah yang dihadapi sehingga keseimbangan dalam kehidupan organisasi selalu terwujud. Pimpinan atau manajer harus memiliki seperangkat pengetahuan untuk memecahkan masalah secara rasional, logis, efektif dan efisien.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bellone J. Cart. *Organization Theory And The New Public Administration*, Allyn and Bacon. Inc. Boston, 1990.
- Bryant Coralie and White G. Louise, *Managing Development The Thirt World, Terjemahan Rusyanto, Simatupang, Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Dessler Gary, *Personnel Management*, Terjemahan, Agus Dharmas. *Manajernen Personalia*, Jakarta, Erlangga, 1993.
- Gibson, Inancevich & Donnelly, *Organizations, Terjemahan Djarkasih, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta, Erlangga, 1994.
- Herman Soewardi, *Nalar Kontemplasi dan Realita*, Bandung, Program Pascasarjana UNPAD, 1998
- Jujun, S. Suriasumantri, *Filsafat Ilmu Sebuah Pengantar Populer*, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan, 1993.
- Sony Keraf, *Pasar Bebas, Keadilan dan Peranan Pemerintah Telaah Atas Etika Politik Adam Smith*, Yogyakarta, Kanisius, 1996.
- Lauer H. Robert, *Perspektif Tentang Perubahan Sosial*, Jakarta, Rineka Cipta, 1993
- Nicholas Henry, *Public Administration And Public, Terjemahan, M. Sudarmanto, Administrasi Negara Dan Masalah Kenegaraan*, Jakarta, CV. Rajawali, 1988.
- Patricia Patton, *EQ-Emotional Intelligence Service With A. Heart*, Publishing Pte Ltd under their Reffles Editions imprint, 1997
- J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Noprofit*, Jakarta, Gramedia, 1996.
- Siagian P. Sondang, *Filsafat Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung, 1985.
- Suradinata Ermaya, *Pimpinan dan Kepemimpinan pemerintahan (Pendekatan Budaya, Moral dan Etika)*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1996.
- Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 1993.
- Wmardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Jakarta*, Rineka Cipta, 2000..

\*) Penulis adalah Dosen UNSA Makassar

