

KAPABILITAS ORGANISASI PUBLIK

Hasbi Mahyuddin *)

Abstract : *This Article is expected can inspire all organizational organizer of existing public so that can realize various challenge faced by a organization with the globalization that goes on in this time. From various theory which have been elaborated in this article so that writer of convincing of that in order to environmental change of organization, friction offis way of approach of about organization and human being give the very heavy challenge to develop the morrow day. Way of approach of about leadership of morrow day also experience of the basal change from conventional technique and method bearing reliable segelintir effort leader become the integrated effort through organizational ability swatata, flexibility and adaptabilitas. In order to develop;building capacities of kepemimpinan future, Gardner (2006) identifying five framework of berfikir future that is berfikir discipline (the discipline mind), berfikir sintesis (the synthesizing mind), the creating mind, the respectful mind and the ethical mind; According to Gardner (2006) of this five framework berfikir have adequate enough if planted to experience the future life. In other;dissimilar article, Gold, et.al. (2001) expressing that a economic bollard is newly formed by through organizational ability realize the its economic values from collection accumulate the knowledge asset owned together with other productive asset; organization ability intended here in line with organizational concept kapabilitas. organizational ability Kapabilitas, measurable pursuant to some ability owned by the organization, that is: a) leadership ability; b) ability of SDM strategic; c) ability of medium and prasarana/infrastruktur/dana; d) structure ability / organizational system, environmental, etc. Interaction from entire/all ability owned by the the public organization, will yield the output required by society to public service executed by the organization*

Keywords : *kapabilitas, organizational.*

A. Pendahuluan

Peralihan abad 20 ke millenium ketiga membawa revolusi diam-diam tanpa gegap gempita yang melanda lima aspek kehidupan bermasyarakat yaitu: arus informasi, jangkauan perusahaan dan pelanggan tanpa batas geograpi, asumsi-asumsi dasar faktor demografis menjadi tidak relevan, pelanggan mengendalikan perusahaan, dan runtuhnya dinding pembatas lingkungan internal dan eksternal organisasi; dinamika perkembangan kelima aspek kehidupan sosial ini yang berinteraksi secara simultan satu dengan lainnya, mengakibatkan terjadinya akselerasi revolusi yang melahirkan perubahan radikal. Organisasi perlu melakukan perubahan fundamental, untuk mengadaptasi lingkungan dunia usaha yang baru dan sekaligus mampu berkelanjutan secara alamiah. Kedua tantangan ini bersifat nyata dan urgen sehingga diskursus tentang perubahan fundamental organisasi menjadi sebuah imperatip baru.

Perubahan lingkungan organisasi, pergeseran cara pandang tentang organisasi dan manusia memberi tantangan yang sangat berat untuk mengembangkan hari esok. Cara pandang tentang kepemimpinan hari esok juga mengalami perubahan fundamental dari metode dan teknik konvensional yang melahirkan segelintir pemimpin-pemimpin usaha yang handal menjadi upaya terintegrasi melalui kemampuan swatata organisasi, fleksibilitas dan adaptabilitas. Para Ilmuan melakukan orientasi baru dalam mengembangkan kepemimpinan berdasarkan desain yang adaptif. Mereka menyebut pendekatan baru ini dengan nama pengembangan kepemimpinan stratejik (*stratejic leadership development*).

Organisasi sebagai sistem hidup merupakan sebuah sistem *self generating network of communications* atau sebuah sistem jejaring komunikasi yang berkemampuan melahirkan jejaring turunan-nya sendiri secara bekesinambungan; ini

berarti bahwa sebuah organisasi manusia menjadi sebuah sistem hidup, hanya manakala ia diorganisir sebagai sebuah jejaring atau berisi sejumlah jejaring yang lebih kecil dalam wilayah sistem itu. Untuk memaksimalkan potensi kreatif dan kapabilitas dari sebuah organisasi maka para pemimpin dan manajer organisasi bisnis dituntut memahami secara cermat proses interaktif antara desain organisasi dan struktur formal dengan jaringan sistem swatata pengembangannya (*self-generatif networks*) yang informal; Struktur formal organisasi adalah serangkaian aturan-aturan dan ketentuan yang menetapkan hubungan-hubungan antar orang-orang dan tugas-tugasnya yang sekaligus menentukan distribusi kekuasaan.

Apabila kita memperhatikan organisasi yang ada baik organisasi profit maupun organisasi publik, dapat dijumpai gejala bahwa organisasi tertentu bertahan, berkembang dan mencapai kemajuan. Sementara itu, organisasi-organisasi lain justru mengalami kemunduran dan akhirnya "tenggelam". Dalam literature manajemen, khususnya mengenai organisasi-organisasi, orang banyak berbicara tentang "*The Viability of Organizations*". Istilah ini dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk "hidup" (bertahan). Sebuah organisasi yang dinamakan "*A Viable Organization*" merupakan organisasi yang secara intern dikelola (*dimanaje*) dengan baik. Ia pun mempunyai hubungan yang terus-menerus berhasil dengan lingkungannya. Dengan sendirinya, suatu organisasi tidak mempunyai kehidupan dalam arti yang sama seperti halnya sebuah organisasi biologis.

Walaupun demikian, organisasi-organisasi manusia, merupakan sebuah pernyataan, perluasan atau manifestasi dari proses kehidupan para individu yang merupakan bagian darinya. Oleh karena itu, suatu analisis tentang organisasi-organisasi dan hubungan mereka dengan lingkungan, berguna untuk mendeterminasi faktor-faktor yang perlu untuk kehidupannya (*viability*). Adapun faktor yang mendeterminasi jangka waktu bertahannya sesuatu

organisasi terutama organisasi publik, yaitu apakah orang-orang yang berkuasa di dalam organisasi tersebut ingin supaya organisasi tersebut akan tahan lama atau tidak. Sekalipun ada keinginan demikian, ada faktor-faktor lain pula yang harus bekerja sebelum mereka mencapai apa yang diinginkan.

B. Konsep organisasi

Gibson (1996:6) mengatakan bahwa organisasi merupakan *wadah* yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Jadi organisasi kata Gibson adalah suatu unit terkoordinasi terdiri dari setidaknya dua orang berfungsi mencapai sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Sejalan dengan pendapat Stoner dkk (1996:6), bahwa organisasi adalah dua orang lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Sedangkan Robbins menyebut bahwa organisasi adalah satu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai satu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Lebih lanjut Robbins (1994:10-11), mengatakan bahwa organisasi dapat didefinisikan secara bervariasi, yaitu (1) suatu kumpulan orang yang ingin mencapai tujuan secara rasional, (2) suatu kondisi dan konstituen yang berkuasa dengan menggunakan kekuasaannya untuk mengontrol distribusi sumber daya dalam organisasi. (3) suatu sistem terbuka di mana terjadi sistem transformasi input-output dengan lingkungan, (4) sistem yang menghasilkan pemaknaan tertentu, dimana tujuan diciptakan secara simbolik dan dipelihara oleh manajemen, (5) sistem pasangan yang independent, dimana unit-unit yang berada di dalamnya dapat memiliki tujuan yang berbeda atau konflik, (6) suatu sistem politik, dimana konstituen internal berusaha mengontrol proses pem-

buatan keputusan dalam memantapkan posisinya, (7) suatu alat untuk mendominasi, (8) suatu unit yang memproses informasi baik secara horizontal maupun secara vertical melalui suatu hirarki struktural, (9) suatu penjara psikis, dimana para anggotanya selalu ditekan/dihambat kebebasannya yang oleh organisasi misalnya dengan menetapkan pembagian kerja, standar kerja, pembentukan unit dan divisi, dan (10) suatu kontrak social di mana terdapat serangkaian kesepakatan yang tidak tertulis dan para anggotanya harus berperilaku sedemikian rupa sehingga mendapatkan kompensasi.

Sunarto (2003:3), menyatakan organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Selanjutnya Winardi (2003:15), menyatakan bahwa organisasi adalah merupakan sebuah sistem yang terdiri dari elemen-elemen atau subsistem, diantara mana subsistem manusia mungkin merupakan subistim saling berintegrasi atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan. Sejalan dengan hal tersebut, Hardjito (1995:5), mengatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu. Sedangkan organisasi menurut Dwight Waldo (1991), adalah struktur hubungan-hubungan di antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi. Selanjutnya yang dimaksud organisasi menurut Soedjadi (1989:43), adalah sekelompok manusia yang dengan sengaja dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Dari beberapa definisi tentang organisasi, maka dapat dikemukakan beberapa karakteristik untuk dapat disebut sebagai organisasi, yaitu (1) kolektivitas kelompok orang kerjasama, (2) proses

interaksi hubungan kerja, berdasarkan pembagian kerja, (3) ditentukan oleh otoritas yang tersusun secara hierarkis dalam, (4) struktur fungsi dan peranan untuk mencapai tujuan.

Dengan demikian organisasi merupakan kumpulan orang-orang dengan dituntut oleh suatu nilai yang disepakati bersama. Suatu organisasi sering diberi nama *system social* di mana orang-orang yang berada di dalamnya harus taat terhadap berbagai norma yang telah disepakati sehingga nilai yang dikejar bersama (tujuan) dapat tercapai. Dalam kenyataannya, *system social* ini bisa dirasakan oleh para pegawai atau birokrat yang bekerja dalam suatu organisasi publik. Ketika mereka masih berada di rumah tempat tinggal mereka, akan merasakan adanya kebosanan, tetapi ketika mereka datang di kantor mereka nampak lebih berhati-hati bahkan ada yang merasa takut atau stress. Di kantor, mereka selalu waspada jangan sampai bertindak dan berperilaku memberikan mereka rambu-rambu otoritas yang harus mereka taati. Bila mereka melanggar, ancaman dan sanksi struktural yang berlaku menjadi rambu-rambu otoritas yang harus mereka taati. Bila mereka melanggar, ancaman dan sanksi struktural tetap siap untuk diberlakukan. Karena itu, kebebasan pegawai dan aparat dalam suatu organisasi termasuk organisasi publik sangat di batasi oleh kehadiran struktur.

Pasar global, hiperkompetisi, teknologi digital dan lain-lain secara bersama-sama membentuk lingkungan eksternal organisasi berubah luar biasa drastis, dibarengi revolusi internal organisasi dalam bentuk perubahan sosio demografis karyawan yang lebih proaktif, lebih mandiri, berorientasi tim, bekerja berbasis ilmu pengetahuan, sehingga berfungsi menjadi modal usaha yang tak ternilai. Itulah fenomena dunia usaha awal abad 21 yang sekaligus merupakan tantangan global.

Sehubungan dengan hal tersebut, kerangka konsepsi organisasi publik dan

manajemen saat ini sedang mengalami pergulatan perubahan makna; demikian pula dengan pengelolaan karyawan; karyawan adalah sebuah aset yang menghimpun akumulasi pengetahuan mutakhir sehingga perlu dikelola berdasarkan paradigma baru pengelolaan karyawan yang berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge-based management*). Perubahan konsepsi organisasi dan manajemen ini dapat ditelusuri dalam berbagai kajian paradigma keilmuan Pasca Newtonian seperti Teori Chaos, Teori Kompleksitas, dan Teori Sistem Swatata (*self-organization system*) dari Sains Baru (Capra: 2002 dan Amin: 2005).

Informasi, selain merupakan media pertukaran untuk proses pembelajaran organisasi, juga merupakan sumber kekuatannya. Dalam sistem swatata, informasi bukanlah benda mati, tetapi merupakan pusat yang dinamis dari sistem kehidupan organisasi sehingga memungkinkan pertumbuhan secara terus-menerus. Oleh karena itu organisasi publik dipandang perlu mengembangkan pembelajaran antisipatif. Elemen kunci dari pembelajaran antisipatif adalah adanya partisipasi yang berorientasi masa depan berdasarkan pemikiran :

1. Proses manajemen berevolusi dari fokus untuk pengendalian ke fokus untuk pemahaman dan interpretasi; mengapa? Esensi faktor manusia bergeser dari bukan sekedar sumberdaya tetapi sebagai sumber pengetahuan yang membangun kapasitas dan kapabilitas organisasi, *knowledge worker* tidak relevan lagi dengan konsep kekuasaan dan pengendalian, tetapi otonomi dan komitmen.
2. Efektivitas dan pencapaian tujuan jangka panjang bukan dilakukan oleh perencanaan strategik, tetapi melalui komitmen individual dan organisasional terhadap kehendak-kehendak strategik.

Sasaran pengembangan kepemimpinan strategik adalah sebagai tempat persemaian yang menumbuhkan kembangkan talenta atau kelompok talenta secara serasi

dengan dinamika perubahan organisasi; kelompok talenta inilah, secara individual dan secara kelompok berfungsi menggerakkan dan sekaligus mengarahkan organisasi sasaran jangka panjang dari hasil interpretasi pembelajaran mereka. Perjalanan organisasi publik menuju pencapaian tujuan jangka panjang berlangsung melalui kapasitas sebagai organisasi pembelajaran yaitu swatata, fleksibel dan adaptif melalui sebuah proses siklus berkelanjutan.

C. Kapabilitas Organisasi

Pada dasarnya yang dimaksud kapabilitas organisasi adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan tujuan dan fungsinya untuk mencapai tujuan spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar tujuan tersebut dapat tercapai kemampuan yang harus dimiliki orang-orang untuk bekerja dalam organisasi (organisasi profit maupun publik), baik untuk para eksekutif, manajer, dan karyawan sebagai berikut:

1. **Kemampuan Kepemimpinan** adalah (1) pemikiran strategis untuk memahami kencerungan (*trend*) lingkungan yang cepat berubah, kekuatan serta kelemahan organisasi sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik, (2) Kepemimpinan perubahan (*Change leadership*), yaitu untuk mengkomunikasikan pandangan mengenai strategi organisasi sehingga dapat membangkitkan motivasi dan komitmen mereka yang tulus dan memanfaatkan SDM organisasi sebaik-baiknya untuk melaksanakan perubahan yang terjadi. (3) Mengenai hubungan (*relationship management*), yaitu untuk membina hubungan dengan pihak lain yang kerjasamanya diperlukan demi keberhasilan organisasi.
2. **Kemampuan Manajer** adalah (1) keluwesan, yaitu untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial bila diperlukan, untuk melaksanakan strategi perubahan organisasi, (2) Pelak-

sanaan perubahan, yaitu untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada semua karyawan, dan keterampilan-keterampilan manajemen perubahan, (3) Saling pengertian antarpribadi, yaitu untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari orang-orang yang berlainan. (4) Memberikan wewenang, yaitu dengan saling berbagi informasi minta pendapat dari sesama karyawan mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti, (5) Bantuan kelompok, yaitu agar kelompok-kelompok yang berlainan dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. (6) Protobilitas, yaitu agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif dari lingkungan-lingkungan asing, seorang manajer harus mudah dipindah kedudukannya dimanapun berada.

- 3. Kemampuan Karyawan,** yaitu (1) keluwesan: untuk memandang perubahan sebagai peluang yang menarik ketimbang suatu ancaman, (2) selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar, (3) Motivasi untuk berprestasi: merupakan dorongan bagi inovasi, yaitu peningkatan mutu dan produktivitas terus menerus yang dibutuhkan untuk menghadapi (lebih baik memimpin) persaingan yang terus meningkat. (4) Motivasi kerja di bawah tekanan waktu: merupakan gabungan antarkeluwesan, motivasi untuk berprestasi, daya tahan terhadap tekanan, dan komitmen terhadap organisasi, yang memungkinkan seseorang bekerja di bawah tuntutan akan produk atau jasa-jasa (baru) dalam jangka waktu yang relatif singkat. (5) Kesiediaan untuk bekerjasama (*collaborativeness*) dalam kelompok-kelompok multidisipliner dengan rekan kerja yang berbeda-beda, penghargaan positif terhadap orang lain, saling pengertian antarpribadi, dan komitmen terhadap organisasi, (6) Orientasi pelayan pelanggan

(*Customer service orientation*): merupakan keinginan yang tulus untuk membantu orang lain, saling pengertian antarpribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, dan cukup inisiatif untuk mengatasi rintangan-rintangan dalam organisasi sendiri guna memecahkan masalah-masalah pelanggan.

Dalam rangka membangun kapasitas kepemimpinan masa depan, Gardner (2006) mengidentifikasi lima kerangka berfikir masa depan yaitu berfikir disiplin (*the discipline mind*), berfikir sintesis (*the synthesizing mind*), berfikir kreatif (*the creating mind*), berfikir respek (*the respectful mind*) dan berfikir etis (*the ethical mind*); Menurut Gardner (2006) lima kerangka berfikir ini sudah cukup memadai bila disemaikan untuk menjalani kehidupan masa depan. Dalam artikel lain, Gold, et.al. (2001) menyatakan bahwa sebuah tonggak ekonomi baru terbentuk melalui kemampuan organisasi merealisasikan nilai-nilai ekonomisnya dari koleksi akumulasi asset pengetahuan yang dimilikinya bersama-sama dengan asset produktif lainnya; perspektif kemampuan organisasi yang dimaksudkan disini sejalan dengan konsep kapabilitas organisasi yang diperbincangkan.

Keunggulan manajemen sebuah perusahaan dalam memenangi persaingan bersumber dari keahliannya memanfaatkan pengetahuan dari waktu ke waktu secara terakumulasi menjadi strategi yang makin unggul dan lebih tepat sebagai solusi terhadap tantangan perubahan lingkungan yang dihadapi; kemampuan memanfaatkan akumulasi pengetahuan secara cerdas merupakan cakrawala baru dalam pendekatan manajemen yang dikenal dengan manajemen berbasis pengetahuan (*knowledge-based management*) dan pendekatan organisasi yang disebut pendekatan berbasis kapabilitas (*capability based approach*).

Secara selintas pendekatan organisasi yang berbasis kapabilitas (*capability-based approach*) mirip atau

hampir sama dengan pendekatan organisasi yang berbasis sumberdaya (*Resource-based approach*) di tahun 1980-an, namun bila ditelaah lebih dalam maka ada perbedaan yang mendasar. Pendekatan organisasi berbasis kapabilitas titik sentralnya berada pada faktor manusia dengan segala atribut kapasitasnya, sedangkan pendekatan organisasi berbasis sumber daya menekankan pada proses manajemen dengan segala perangkat struktur, tugas dan fungsinya. Edersheim (2007), menggarisbawahi pernyataan Peter Drucker yang menegaskan bahwa: *People and their knowledge are at the heart of the enterprises's capabilities, both present and future; the ability to deliver today, with an outside in perspective, and the ability to innovate and grow for tomorrow.*

Makna konsep kapabilitas seperti yang dikemukakan di atas sejalan dengan konsep berfikir dari Gardner (2006) dan konsep kapabilitas yang digunakan oleh Hitt et.al. (2005):

The probability of achieving continual use strategic competitiveness in the 21st – century is enhanced for the firm that realizes that its survival depends on the ability to capture intelligence, transform it into usable knowledge and diffuse it rapidly throughout the company. Therefore, firms must develop and acquire knowledge, integrate it into the organization to create capabilities..... A capability is the capacity for a set of resources.

Pada prinsipnya dapat dikatakan bahwa semakin besar kapabilitas (individu atau organisasi) makin terbuka peluang untuk memiliki kapabilitas yang lebih baik kualitasnya dalam pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, oleh karena itu, kapabilitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan implementasi operasional untuk mendapatkan solusi optimum atas rangkaian permasalahan yang dihadapi menurut ruang dan waktu; atau dengan kata lain, kapabilitas melahirkan berbagai kompetensi teknis dan profesional yang dinamis sesuai tantangan zaman, dalam

bingkai organisasi sebagai sebuah sistem hidup.

Elemen kapabilitas organisasi yang paling dalam adalah kapasitas sumber daya dan kapasitas kepemimpinan yang dimiliki, berinteraksi secara dinamis melalui proses pembelajaran yang adaptif, kreatif, dan fleksibel melahirkan respon dalam bentuk keputusan integratif baik pada level individu maupun organisasi sesuai dinamika perubahan lingkungan yang dihadapi.

Proses dialogis melalui pembelajaran organisasi menumbuhkan kapabilitas organisasi yang dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungannya. Mike Wade, (2005) melalui pendekatan kapabilitas organisasi, sejumlah penelitian telah dikembangkan oleh para ahli antara lain oleh Smith dan Collinson (Lancaster University Management School) dan Prof. Copoulou (*Management School of Liferpool*) dengan menelaah pertanyaan penelitian, antara lain (www.apebekresearch.org/lrn.html)

1. Mengapa sebagian organisasi mampu beradaptasi lebih cepat dan atau lebih cerdas terhadap tuntutan perubahan lingkungannya?
2. Faktor internal apa saja (budaya, struktur) yang memiliki peran utama?
3. Bagaimana menemukan inti kapabilitas organisasi yang akan dikembangkan secara terus menerus?

Peran kunci faktor manusia di dalam perspektif kapabilitas organisasi dapat dipahami sebagai berikut:

1. Faktor manusia lebih dari sekedar karyawan, mereka adalah sumber pengetahuan dan sekaligus merangkumnya yang pada gilirannya menjadi kapabilitas.
2. Memberdayakan orang sampai batas-batas potensinya mencapai maksimum efektifitas, menjadi faktor pembeda kesuksesan dan kegagalan organisasi. Setiap orang adalah “eksekutif” karena posisi atau pengetahuannya memberi tanggung jawab untuk berkontribusi kepada kapabilitas organisasi. *“knowledge workers are neader bosses not*

workers, but rather something in between; resource who have responsibility for developing their most important resource, brainpower”

3. Organisasi yang berbasis pengetahuan akan selalu dan selalu membangun kelompok kerja dan memanfaatkan mereka kembali, dan demikian untuk seterusnya.

Seorang pakar bisnis dari Harvard Business School menjawab pertanyaan salah seorang peserta program MBA tentang dasar keputusan mempekerjakan orang, beliau menjawab dengan menyatakan: “Ada tiga hal, yang pertama adalah **integritas pribadi**, yang kedua adalah **kecerdasan**, dan yang ketiga adalah **enerjik**, namun **jika anda tidak memiliki yang pertama, maka yang kedua menjadi tidak penting**”. Oleh karena itu, dapat ditegaskan bahwa isu organisasi dan manajemen masa depan adalah faktor manusia dan kapabilitas, bukan yang lain karena itu peran pemimpin organisasi sangat menentukan. Pemimpin organisasi tidak sebatas sebagai seorang manajer yang ahli mengarahkan semua kegiatan berjalan secara terkoordinasi sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing menuju pencapaian tujuan (yang juga selalu berubah secara dinamis) tetapi lebih dituntut untuk mengembangkan kapasitas integratif (*kapabilitas*) orang per orang, kelompok orang dan organisasi secara keseluruhan. Inilah jawaban atas tantangan organisasi masa depan yang mengalami perubahan radikal.

Hal-hal seperti yang diuraikan ini sudah menjadi kewajaran dalam sebuah organisasi profit, akan tetapi bagaimana dalam organisasi publik?. Untuk menghadapi tantangan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka sewajarnya organisasi publikpun harus berbenah diri untuk menyesuaikan zaman sehingga pelayanan yang diberikan betul-betul sesuai dengan yang dikehendaki dari terbentuknya organisasi publik tersebut. Tidak seperti persepsi masyarakat umum dewasa ini bahwa organisasi publik adalah merupakan

lahan bagi ”para penguasa” untuk melanggengkan kekuasaannya sehingga pemanfaatan dari sumberdaya yang ada tidak terkelola dengan maksimum. Oleh karena itu dengan kapabilitas yang dimiliki, maka organisasi publikpun akan siap dengan segala perubahan zaman dan terbentuknya pelayanan maksimum pada masyarakat.

D. Penutup

Perubahan lingkungan organisasi, pergeseran cara pandang tentang organisasi dan manusia memberi tantangan yang sangat berat untuk mengembangkan hari esok. Cara pandang tentang kepemimpinan hari esok juga mengalami perubahan fundamental dari metode dan teknik konvensional yang melahirkan segelintir pemimpin-pemimpin usaha yang handal menjadi upaya terintegrasi melalui kemampuan swatata organisasi, fleksibilitas dan adaptabilitas.

Dalam rangka membangun kapasitas kepemimpinan masa depan, Gardner (2006) mengidentifikasi lima kerangka berfikir masa depan yaitu berfikir disiplin (*the discipline mind*), berfikir sintesis (*the synthesizing mind*), berfikir kreatif (*the creating mind*), berfikir respek (*the respectful mind*) dan berfikir etis (*the ethical mind*); Menurut Gardner (2006) lima kerangka berfikir ini sudah cukup memadai bila disemaikan untuk menjalani kehidupan masa depan. Dalam artikel lain, Gold, et.al. (2001) menyatakan bahwa sebuah tonggak ekonomi baru terbentuk melalui kemampuan organisasi merealisasikan nilai-nilai ekonomisnya dari koleksi akumulasi asset pengetahuan yang dimilikinya bersama-sama dengan asset produktif lainnya; perspektif kemampuan organisasi yang dimaksudkan disini sejalan dengan konsep kapabilitas organisasi.

Kemampuan kapabilitas organisasi, dapat diukur berdasarkan beberapa kemampuan yang dimiliki organisasi, yaitu:

- a. Kemampuan Kepemimpinan
- b. Kemampuan SDM Strategik

- c. Kemampuan Sarana dan Prasarana/Infrastruktur/Dana
- d. Kemampuan Struktur/Sistem Organisasi, Lingkungan, dll

Interaksi dari seluruh kemampuan yang dimiliki organisasi publik tersebut, akan menghasilkan output yang dibutuhkan masyarakat terhadap pelayanan publik yang dilaksanakan oleh organisasi tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Amin, A.M, 2005, *Kemandirian Lokal: Konsep, Pembangunan, Organisasi, dan Pendidikan dari Perspektif Sains Baru*, Gramedia, Jakarta
- Capra, Fritjop *Capra. Titik Balik Peradaban: Sains, Masyarakat dan Kabangkitan Kebudayaan.* Yogyakarta: Yayasan Bentang Budaya.
- Endersheim. E.H, 2007, *The Devinitive Drucker: Challenges for Tomorrow's Executives! Final Advice from the Father Modern Management;* McGraw-Hill, New York
- Gardner, Howard, 2006, *Five Monds for the Future;* Harvard Business School Press, Boston,Mass
- Gibson, James, Ivancevich, Donnelly 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses,* Jilid1 Eidisi Kedelapan, Binabaru Aksara, Jakarta.
- Gold et.al. 2001, *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective.* Journal of

Management
InformationSystem,18:1,pp.185-214

- Hardjito, Dydiet. 1995. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Hitt, M.A; Ireland, R.D and R.E Hoskisson, 2005 *Strategic Management : Competitiveness and Globalization,* 6th ed, Thomson
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi.* (Terjemahan) Jakarta:Penerbit Arcan.
- Sunarto, 2003. *Perilaku Organisasi.* Yogyakarta: Penerbit AMUS Yogyakarta & Mehenoko Total Deign.
- Stoner, Jame AF. Freeman, R. Edward, Gilbert JR. Daniel. 1996. *Manajemen* (Terjemahan). (jilid I) Jakarta: PT Prenhallindo.
- Soedjadi, FX,. 1989. *Organization and Methods. Penunjang Berhasilnya Prosesnya Manajemen.* Jakarta: CV Haji Masagung.
- Tuomi, I, 1999, *Corporate Knowledge,* Metaxis, Hsk
- Wade, Mike,2005, www.istheory.yorku.ca/dynamic
- Waldo, Dwig: *Pengantar Studi Public Administration* (Terjemahan) Cemerlang.
- Winardi. 2003. *Teori Organisasi & Pengorganisasian.* Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

*) Penulis adalah Mahasiswa Pasca Sarjana Program Doktor Universitas Hasanuddin Makassar