

# TRANSFORMASI ORGANISASI MENGGUNAKAN PENDEKATAN 4R

Pandu Soetjitro

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AKA Semarang

## Abstrak

Melakukan transformasi organisasi merupakan kebutuhan yang tidak bisa dihindari oleh setiap organisasi mengingat lingkungan eksternal yang selalu mempengaruhi organisasi berubah begitu cepat. Transformasi organisasi bukan sekedar melakukan downsizing tetapi mengandung makna yang lebih mendasar yaitu pergeseran secara fundamental akan nilai-nilai, pola kerja, budaya organisasi dan pola pikir yang sesuai dengan tuntutan organisasi menghadapi era kompetisi dimasa datang. Konsep yang ditawarkan dalam tulisan ini adalah melakukan transformasi organisasi melalui pendekatan 4R (*Reframing, Restructure, Revitaliztion dan Renewal*).

**Keyword:** Organisasi, Transformasi, Restrukturisari, Revitalisasi, Pembaharuan, Reframing

## PENDAHULUAN

Suatu kehidupan organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi yang tidak responsip dan adaptip terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi di dalam menghadapi dunia persaingan yang makin ketat.

Diera sekarang ini menurut Ulrich (1996) dan Espejo, et.al (1996) "*the competitive landscape is changing, and new models of competitiveness are needed to deal with the challenges a head*". Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga organisasi mampu memberikan kualitas produk dan jasa kepada pelanggannya mengingat kompetisi yang makin meningkat.

Nampaknya usaha melakukan perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab setiap tantangan organisasi.

Kebutuhan untuk mentransformasikan organisasi merupakan pergeseran yang fundamental antara hubungan organisasi, individu dan masyarakat secara

keseluruhan. Oleh karena itu transformasi organisasi merupakan tantangan utama bagi para pimpinan organisasi.

Tulisan ini mencoba menyajikan konsep transformasi organisasi yang dikemukakan oleh Gouillert and Kelly (1995). Pendekatan yang ditulisnya tersebut telah didasarkan pada eksperimen dan hasil nyata di beberapa organisasi industri seperti industri kimia, elektronik, farmasi, otomotif, telekomunikasi, perusahaan penerbangan dan kereta api.

Berdasarkan pendekatan tersebut, mereka dapat melihat bagaimana strategi dan visi organisasi dapat ditransformasikan ke dalam program-program yang ada di setiap tingkatan organisasi dan bagaimana peran kepemimpinan dalam proses transformasi organisasi tersebut. Model transformasi organisasi yang dieksplorasi dalam pendekatan tersebut mencakup 4 kategori yang disebutnya "4R" yaitu *Renew*, *Reframe*, *Revitaliz* dan *Restructure*.

#### **DIMENSI "REFRAMING" DALAM MENENTUKAN ARAH ORGANISASI**

Pendekatan "*Reframing*" merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya. Suatu organisasi kadang-kadang terhalang dengan suatu pola pikir tertentu sehingga organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental (mental model) yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Melalui pendekatan "*Reframing*" akan membuka pola pikir baru dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dimensi "*Reframing*" terdiri atas 3 unsur seperti (1) mencapai mobilisasi (*achieve mobilization*), (2) menciptakan visi (*create vision*) dan (3) membangun sistem pengukuran (*build a measurement system*).

Mencapai Mobilisasi merupakan proses yang mendorong tumbuhnya energi mental yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses transformasi. Mobilisasi mencakup usaha-usaha menumbuhkan motivasi dan komitmen mulai dari tingkat individu, tim dan organisasi secara keseluruhan. Didalam istilah biologis manusia, mobilisasi berarti mengumpulkan dan menyalurkan energi mental yang dibutuhkan untuk mempercepat proses transformasi.

Apabila kita lihat pengalaman Don Peterson ketika ia mengembangkan program partisipasi karyawan (*employee involvement*) di perusahaan Ford di Amerika, dan *Jack Welch* menciptakan proses "*work-out*" di perusahaan General Electric, kedua

pendekatan tersebut telah berhasil memobilisasi perubahan yang mendasar di perusahaan tersebut.

Menciptakan visi organisasi akan mempersiapkan arah organisasi ke masa depan, sedangkan melalui mobilisasi berusaha menciptakan segala potensi untuk pencapaian visi organisasi. Visi organisasi harus memberikan tantangan dan inspirasi bagi segenap individu dalam organisasi sehingga mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Visi yang baik harus dapat memberikan energi baru bagi individu, menciptakan makna dalam kehidupan individu, menetapkan "*Standard of excellence*" dan menciptakan jembatan antara keadaan saat ini dan masa depan (Espejo, et.21, 1996; Gouillart,1995; Ulrich,1996). Selanjutnya Espejo et.21 (1996) memberikan beberapa karakteristik pertanyaan yang harus dijawab untuk menguji apakah suatu visi dikatakan baik. Beberapa pertanyaan yang harus dijawab tersebut mencakup:

- To what extent is it innovative and future-oriented?
- To what extent is it utopian; that is, is it likely to lead to a clearly better future for the organization?
- To what extent is it appropriate for the organization; that is, does it fit in with the organization's culture, values and history?
- To what extent does it reach out for new dimensions (stretch)? Does it set standards of excellence and reflect high ideals and aspirations?
- To what extent does it clarify purpose and direction? Does it include measurable objectives? Is it apt to orientate the operations of the company?
- To what extent will it inspire enthusiasm and encourage commitment?
- To what extent does it reflect the uniqueness of the organization, its identity and core competencies? Does it change the rules of the business or industry?
- Is it ambitious and creative enough?

Dengan demikian, visi menciptakan rasa kejelasan arah dan tujuan. Pernyataan visi yang baik harus realistis, terukur dan memaksa setiap individu untuk secara kreatif berusaha mewujudkan visi organisasi. Hammer dan Champy (1993) mengatakan "*good vision statements are contain no platitudes*". Mereka menekankan bahwa visi bukan basa basi, mimpi belaka dan retorika belaka, tetapi visi harus konkrit sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut ke dalam strategi organisasi dan dituangkan dalam proses

pelaksanaannya. Melalui cara ini setiap unit organisasi dapat mengembangkan kiat-kiat sehingga dapat memberikan kontribusinya untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan.

Membangun Sistem Pengukuran (*Build a measurement system*) merupakan langkah yang perlu dilakukan lebih lanjut dalam organisasi. Pemimpin harus menterjemahkan visi kedalam seperangkat ukuran-ukuran dan target, dan mendefinisikan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran ini merupakan usaha menciptakan "*a sense of commitment*".

Sistem pengukuran yang ditetapkan mencakup aspek manajemen kinerja di dalam suatu organisasi. Manajemen kinerja sebagai unsur penting dalam organisasi, merupakan proses komunikasi yang harus berlangsung secara berkesinambungan dan dilakukan dengan komitmen antara pimpinan dan karyawan dan organisasi (Bacal, 1999). Melalui manajemen kinerja diharapkan dapat memperoleh nilai tambah bagi organisasi, manajer dan pegawai.

## **STRATEGI MELAKUKAN RESTRUKTURISASI**

Pendekatan restrukturisasi berkaitan dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi yang dapat dicapai organisasi. Bentuk organisasi yang ramping, datar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang utama dalam melakukan restrukturisasi.

Gambar 2, menunjukkan bahwa s masing-masing pendekatan 4 R terdiri atas 3 (tiga) unsur sehingga keseluruhan transformasi organisasi memiliki 12 kromosom yang menggerakkan kehidupan organisasi. Setiap kromosom dan sistem yang berkaitan dengan kromosom tersebut mempunyai fungsi independen. Namun demikian fungsi masing-masing sistem tersebut tidak bergerak sendiri-sendiri karena merupakan saling ketergantungan dengan fungsi-fungsi lainnya. Istilah kromosom digunakan Gouillert dan Kelly (1995) karena strategi transformasi dianalogikan dengan organ tubuh manusia.

Restrukturisasi merupakan domain dimana pengurangan karyawan makin meningkat dan kesulitan budaya makin besar. Kadang-kadang pemberhentian dan kegelisahan pegawai merupakan efek samping yang tidak bisa dihindari dalam proses restrukturisasi .

Namun demikian, apabila pengurangan pegawai diinvestasikan kedalam strategi revitalisasi (*revitalization*) dan pembaharuan (*renewal*) maka masalah tersebut dapat digunakan untuk menyembuhkan rasa sakit atau paling tidak mengurangi kekecewaan mereka.

Didalam pendekatan restrukturisasi terkandung 3 unsur yang meliputi : (1) *construct an economic model* (2) *align the physical infrastructure* dan (3) *redesign the work architecture*.

Membangun model ekonomi (*construct an economic model*) dapat memberikan pandangan bagi organisasi secara rinci tentang dimana dan bagaimana suatu nilai diciptakan atau dihilangkan dalam organisasi. Model ini ibarat sistem pernapasan didalam badan manusia. Seperti pada sistem pernapasan manusia dimana oksigen disuplai sesuai dengan kebutuhan tubuh manusia, sehingga model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi.

Teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik (*align the physical infrastructure*) merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi suatu organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya pabrik, gudang, truk, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Ibarat tulang manusia, aset fisik organisasi relatif tetap, kaku dan tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada.

Salah satu contoh perusahaan *Hewlett - Packard* yang secara berkesinambungan melakukan rekonfigurasi fasilitas fisik sebagai fokus strategi perusahaannya. Sebagai seorang pimpinan organisasi perlu merumuskan strategi operasional yang merupakan terjemahan dari sasaran, strategi, tujuan dan kebijakan yang digunakan untuk menyelaraskan infrastruktur fisik.

Seorang pimpinan organisasi juga perlu mengembangkan jaringan strategi yang menghubungkan masing-masing komponen infrastruktur fisik terhadap sasaran strategik organisasi. Melalui cara ini fasilitas dan aset fisik lainnya tidak dilihat secara terpisah, melainkan merupakan jaringan fasilitas secara holistik.

Hal lain yang menjadi perhatian pimpinan organisasi adalah menyelamatkan masing-masing fasilitas sehingga dapat merangsang inisiatif masing-masing fasilitas yang ada dilingkungan unit-unit organisasi. Inisiatif masing-masing unit dapat

memperkuat proses pengembangan tujuan ukuran dan perbaikan dimasingmasing fasilitas. Unit yang ada tersebut pada akhirnya akan sejalan dengan target-target strategik dan pengukuran keseluruhan organisasi.

Mengartikulasikan strategi sumber merupakan kebijakan untuk mengelola jaringan suplai eksternal (*suppliers, vendors, distributors*) dan sebagainya. Jika kita menggunakan logika "value chain", suatu business dapat dilihat sebagai satu komponen, atau sub komponen dari mata rantai suatu industri. Berdasarkan perspektif ini, setiap busines mempunyai keunikan dalam hal ruang lingkup dan peran di masing-masing mata rantai tersebut. Beberapa perusahaan ada yang merumuskan perhatian kepada suplai, ada yang memfokuskan kepada manufaktur dan jasa, dan ada yang pada pengepakan dan distribusi. Namun demikian perusahaan tersebut tetap berusaha untuk mengintegrasikan seluruh matarantai organisasi.

Komponen terakhir dari pendekatan strukturisasi adalah mendesain kembali arsitektur pekerjaan (*redesign the work architecture*). Didalam organisasi, suatu pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks yang dalam hal ini disebut "*work architecture*".

Proses pekerjaan merupakan kendaraan bagi kehidupan busines dan ibarat urat nadi dalam tubuh manusia. Urat nadi tersebut kelihatannya terpisah satu sama lain, namun urat nadi ini saling berhubungan satu sama lain sehingga perubahan disalah satu urat nadi akan berpengaruh kepada yang lainnya.

Masing-masing unit tersebut harus secara berkesinambungan mengadaptasi tuntutan yang dibebankan dan ditugaskan kepadanya. Apabila unit-unit tersebut atau urat nadi tersebut di konfigurasi dan disejajarkan secara tepat serta diorkestrakan secara tepat melalui pengintegrasian tujuan dan ukuran proses pekerjaan tersebut tentu akan menghasilkan simponi penciptaan nilai (*value creation*) yang baik dan menghilangkan proses yang menghambat penciptaan nilai organisasi.

## **SISTEM REVITALISASI ORGANISASI**

Sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Setiap orang dalam organisasi ingin berkembang tetapi sumber pertumbuhan dan perkembangan itu sering sulit dipahami. Dengan demikian membuat proses pencapaian pertumbuhan makin menantang dan berlarut-larut ketimbang restrukturisasi. Dari ke 4 R yang ada,

revitalisasi merupakan salah satu faktor penting yang secara jelas membedakan makna transformasi dari pada semata-mata melakukan "down-sizing".

Sistem revitalisasi organisasi terdiri dari 3 komponen seperti (a) *achieve market focus* (b) *invent new business* dan (c) *change the rules through information technology*.

Strategi memfokuskan kepada pasar "*achieve market focus*" merupakan usaha menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan kepada lingkungannya. Sistem revitalisasi berarti pertumbuhan (growth) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi.

Menurut penelitian Goullert and Kelly (1995) banyak perusahaan yang telah berhasil menggunakan strategi ini. Salah satu perusahaan seperti Johnson and Johnson telah berhasil melakukan identifikasi kebutuhan konsumen dan menerjemahkan kebutuhan tersebut kedalam bentuk produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Keberhasilan perusahaan tersebut pada akhirnya secara berkesinambungan menekankan kepada strategi yang disebutnya "*Customer driven creativity*".

Melalui strategi tersebut perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk selalu lebih maju dari pelanggannya dan pesaingnya terutama dalam menghasilkan produk dan jasa. Dengan cara ini perusahaan bisa tampil beda, segar dan unik dibanding para pesaing-pesaingnya. Nampaknya tidak ada bisnis yang dapat bertahan lama tanpa jika mereka tak memusatkan perhatiannya kepada kepentingan pelanggan.

Istilah "*market focus*" mengandung makna yang lebih dari sekedar memberikan perhatian kepada pelanggan. Berfokus kepada pelanggan juga tidak hanya sekedar memberikan apa yang diminta pelanggan tetapi memenuhi secara nyata apa yang dibutuhkan pelanggan. Sebab itu esensi "market fokus" menurut Goullart dan Kelly (1995) adalah "*I can see my self only through your eyes*". Dengan demikian melalui "market focus", perusahaan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dari eksternal dan mengkaitkan serta mengadaptasi lingkungan tersebut kedalam organisasi.

Strategi menemukan bisnis baru (*invent new business*) merupakan strategi untuk membangun kemampuan perusahaan melalui berbagai pendekatan seperti kemitraan (partnership), merger dan akuisisi. Melalui strategi ini diharapkan dapat membawa kehidupan baru bagi organisasi.

Kadangkala perusahaan tidak memiliki kompetensi internal yang dibutuhkan untuk membangun kesempatan bisnis baru. Padahal perusahaan membutuhkan darah segar untuk mampu mengembangkan dan menemukan usaha baru. Dengan melakukan aliansi, perusahaan dapat memperoleh kemampuan yang melebihi apa yang dimilikinya dengan cara menggabungkan kompetensi dan kemampuan yang ada dimasingmasing organisasi. Seorang pemimpin memang harus berhati-hati melakukan pendekatan aliansi. Kesejajaran yang dihadapi pemimpin adalah bagaimana menciptakan persetujuan yang memungkinkan terjadinya tukar menukar pengetahuan dan kemampuan pada bidang-bidang yang memerlukannya. Memang melakukan akuisisi mengandung banyak resiko dan penuh tantangan. Akuisisi seperti sebuah perkawinan yang membawa keseluruhan aspek kehidupan untuk mewujudkan kehidupan baru.

Dengan demikian berbagai kompetensi saja dalam organisasi tentu tak cukup. Tetapi hakekat akuisisi adalah bagaimana menyatu padukan kompetensi, kemampuan dan budaya yang ada sehingga dapat tercipta kekuatan baru untuk menghasilkan manfaat yang lebih besar bagi organisasi dan pelanggan.

Pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi (*change the rules through information technology*) merupakan usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar untuk mencari jalan baru menghadapi kompetisi. Teknologi informasi dapat mendefinisikan kembali aturan main didalam organisasi. Teknologi dapat diibaratkan sistem saraf manusia yang menghubungkan seluruh bagian-bagian yang ada pada badan manusia sehingga dapat memberikan isyarat bagi gejala yang dihadapi oleh masing-masing bagian organ tubuh manusia.

Melalui teknologi dapat menghubungkan berbagai unit organisasi sehingga dapat mengintegrasikan informasi dan proses pengambilan keputusan. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat arus informasi dilingkungan organisasi. Didalam organisasi pembelajaran, teknologi merupakan unsur penting dalam mempercepat berkembangnya proses belajar individu, tim dan organisasi.

### **STRATEGI SISTEM PEMBAHARUAN ORGANISASI (*RENEWAL SYSTEM*)**

Strategi pembaharuan organisasi berkaitan dengan unsur SDM yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi. Pembaharuan organisasi



menyangkut investasi SDM sehingga SDM organisasi mempunyai keahlian dan kemampuan baru untuk tercapainya tujuan organisasi. Melalui pembaharuan dapat tercipta metabolisme baru dan mempercepat diseminasi pengetahuan dilingkungan organisasi. Dengan demikian organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah.

Strategi pembaharuan merupakan kekuatan yang penting dalam dimensi transformasi organisasi. Didalam strategi pembaharuan (*Renewal System*) terdapat 3 (tiga) unsur meliputi (1) Menciptakan struktur reward (*Create a reward structure*), (2) Membangun individu belajar (*build individual learning*) dan (3) Pengembangan organisasi (*develop the organization*).

Strategi menciptakan "*reward system*" tidak selalu merupakan unsur memotivasi manusia, tetapi system "*reward*" sangat penting bagi usaha mendorong terciptanya semangat kerja, produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila sistem reward tidak sejalan dengan sasaran organisasi, maka sistem tersebut dapat tidak produktif (*Counter produktif*) terhadap usaha meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Sistem kompensasi hendaknya dapat menghargai orang-orang yang berani mengambil resiko (*Reward risktakers*) dan mendorong orang-orang untuk mengkaitkan dengan masadepan mereka dan transformasi organisasi. Sistem reward akan meningkatkan "*a sense of gratification*" di antara individu dalam organisasi. Oleh sebab itu sistem reward harus juga dikaitkan dengan dengan manajemen kinerja suatu organisasi sehingga penerapan kompensasi harus dikaitkan dengan fungsifungsi manajemen SDM lainnya.

Unsur kedua dari sistem pembaharuan (*renewal system*) adalah membangun individu yang belajar. Nampaknya agak sulit melakukan transformasi organisasi tanpa adanya transformasi pada individu yang belajar menuju perubahan. Suatu organisasi harus mempunyai komitmen untuk mengembangkan individu dengan meningkatkan keahlian, kemampuan dan ketrampilan melalui berbagai proses belajar. Individu yang belajar tentunya akan menunjukkan "*Self-actualization*" sehingga pada gilirannya akan menciptakan inovasi bagi organisasi.

Terciptanya organisasi pembelajaran dikarenakan adanya individu yang belajar. Oleh sebab itu Peter Senge (1990) mengatakan "tidak ada organisasi pembelajaran

tanpa adanya individu yang belajar. Namun, individu yang belajar tidak berarti disebut organisasi pembelajaran". Pengertian ini mengandung makna bahwa di dalam mewujudkan organisasi pembelajaran sangat diperlukan adanya individu yang belajar sehingga para individu perlu difasilitasi oleh iklim dan budaya organisasi yang meningkatkan tumbuhnya individu dan, kelompok yang belajar menuju organisasi yang belajar.

Unsur ketiga dari strategi pembaharuan adalah mengembangkan organisasi. Perusahaan perlu mengorganisasikan dirinya untuk belajar sehingga mampu beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan yang terjadi diluar organisasi. Mengembangkan organisasi berarti menciptakan "*a sense of community*" diantara individu dalam organisasi, sehingga interaksi sesama individu sangat tergantung kepada struktur suatu organisasi.

Didalam dunia informasi, aset perubahan sebagai ukuran kekayaan modal organisasi telah bergeser kepada kekayaan pengetahuan (*knowledge*) organisasi, dan pembagian kerja bergeser kepada pembagian pengetahuan dalam organisasi. Dengan meningkatkan pengetahuan didalam organisasi sebagai hasil individu dan organisasi yang belajar, maka pentingnya "*teambase work*" akan terus berkembang dan menjadi tumpuan organisasi.

Organisasi makin memerlukan tanggung jawab individu, integritas individu dan komitmen individu. Melalui strategi ini organisasi dituntut untuk mengembangkan SDM yang dapat berpikir secara independen dan bekerja secara interaktif. Mereka memahami bagaimana bekerja sendiri dan kapan bekerja dengan orang lain dan bangga dengan prestasi kerja yang mereka lakukan. Mereka saling memerlukan orang lain dalam mencapai prestasi kerja. Saat IN banyak organisasi yang memfokuskan kepada struktur organisasi yang "*Cross functional*" sehingga lebih kondusif bagi terciptanya kerjasama tim dan menumbuhkan suasana belajar kelompok (*team learning*) untuk menumbuhkan inovasi bagi organisasi.

## **KESIMPULAN**

Organisasi dapat kita analogika sebagai organ manusia yang hidup. Organ tubuh tersebut memerlukan pemeriksaan secara menyeluruh apabila timbul gejala sakit. Dengan demikian proses pemeriksaan tersebut harus dikaji secara menyeluruh bukan hanya pada masing-masing organ yang terpisah satu sama lain. Konsep yang

dikembangkan oleh Gouillart dan Kelly (1995) tersebut melihat transformasi organisasi secara holistic. Menurut mereka pendekatan 4 R (*Reframing, Restructure, Revitalize, Renewal*) merupakan model yang unik dan handal untuk mengumpulkan dan membangun energi sehingga dapat mentransformasikan energi tersebut kedalam organisasi. Pendekatan tersebut dikembangkan berdasarkan pengamatan dan penerapan di beberapa perusahaan besar, sehingga pendekatan tersebut digunakan sebagai wawasan untuk melakukan transformasi organisasi.

## REFERENSI

- Gouillart, J. F dan Kelly N.J (1995). **Transforming the Organization** Mc. Graw Hill, New York, USA
- Normann, Richard (2001). **Reforming Business** : When the Map Change the Land Scap. John Wiley & Sons, Inc New York, USA
- Espejo R, Schuhmann W, Schwaninger M; Bilello U (1996). **Organizational Transformation and Learning** : A Cybernetic Approach to Management.
- Bacal, Robert (1999). **Performance Management** : Mc. Graw-Hill, Co New York, USA
- Senge, Peter (1990). **The Fifth Discipline**. Mc Graw Hill, New York, USA