

Kapasitas Aparatur Pemerintah Daerah Berjiwa Wira Usaha dalam Menghadapi Dinamika Global

Abdul Kholiq Azhari¹
kholiq.fisip@unej.ac.id

Abstract

Globalization encourages reduced state role in the control of information and international trade and the limited ability to control the dynamics of the community. To respond to the challenges of globalization, the government established a policy of regional autonomy as an effort to promote the establishment of entrepreneurial officials and government efforts to achieve a catalyst, competitive, customer-oriented and market-oriented. Local government officers entrepreneurial spirit in support of public participation, can transform the challenges of becoming an opportunity for regional progress and prosperity. Entrepreneurial development of human capacity is important, in order to realize the dynamics of competitiveness of the region responded to the demands of globalization.

Keywords: *capacity, globalization and entrepreneurial*

Abstrak

Globalisasi mendorong berkurangnya peran negara dalam mengendalikan informasi dan perdagangan internasional serta terbatasnya kemampuan mengontrol dinamika masyarakat. Untuk merespons tantangan globalisasi, pemerintah menetapkan kebijakan otonomi daerah sebagai upaya mendorong terwujudnya aparatur berjiwa wira usaha dan upaya mewujudkan pemerintahan yang katalis, kompetitif, berorientasi pada pelanggan dan berorientasi pada pasar. Aparatur pemerintahan daerah yang berjiwa wira usaha di dukung partisipasi masyarakat, dapat mengubah tantangan mejadi peluang bagi kemajuan daerah dan kesejahteraan masyarakat. Pengembangan kapasitas aparatur berjiwa wira usaha penting dilakukan, guna mewujudkan daya saing daerah merespons dinamika tuntutan globalisasi.

Kata Kunci: kapasitas, globalisasi dan berjiwa wira usaha

¹ Staf Pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Negara F Universitas Jember

Pendahuluan

Sejak dicanangkan penandatanganan perjanjian internasional perdagangan yang dikenal dengan *General Agreement on Tariff and Trade* (GATT) pada tahun 1994 yang diikuti pembentukan

organisasi pengawasan perdagangan dan kontrol perdagangan dunia yang dikenal dengan *World Trade Organizations* (WTO) tahun 1995 dan dilaksanakannya *structural adjustment program* oleh World Bank, merupakan pertanda globalisasi tengah

berlangsung (Fakih, 2003). Didirikan forum kesepakatan perdagangan tingkat regional untuk menetapkan kebijakan perdagangan, seperti *The North American Free Trade Agreement* (NAFTA), *the Asia Pasific Economic Conference* (APEC), Pasar Bersama Asean AFTA, bahkan ada kesepakatan area pertumbuhan yang lebih kecil, seperti segitiga pertumbuhan Singapura, Johor dan Riau (SIJORI) atau *Brunei, Indonesia and Philippines East Growth Triangle* (BIMPEAGA) sesungguhnya proses globalisasi telah mulai.

Globalisasi sebagai suatu proses pengintegrasian ekonomi nasional bangsa-bangsa kedalam suatu sistem ekonomi global (Fakih, 2003). Hitt (2001) mendefinisikan ekonomi global adalah “ekonomi dimana barang, jasa, orang-orang, keahlian dan gagasannya bergerak dengan bebas lintas batas-batas geografis”. Mengacu pada definisi tersebut dan kaitannya dengan aspek kelembagaan, maka globalisasi terjadi ketika ditetapkannya formasi sosial global baru yang ditandai oleh diberlakukannya secara global suatu mekanisme perdagangan melalui penciptaan kebijakan *free trade* dengan WTO sebagai salah satu aktor dan forum perundingan antar perdagangan dari mekanisme globalisasi. Akselerasi proses globalisasi di dorong oleh apa yang disebut oleh Ohmae (1991), sebagai *four “Is”*, yaitu industrialisasi, investasi, informasi dan *individual consumer*. Instrumen globalisasi yang sangat berpengaruh adalah tiga unsur “I” yaitu *information, investement and idea* (Nurmandi, 2003). Sebagai konsekuensinya adalah logis jika dinamika ekonomi dunia di dorong oleh perubahan cepat teknologi ditiga bidang yaitu transportasi,

telekomunikasi dan travel (Usman, 1998). Kemajuan teknologi telekomunikasi dan transportasi menyebabkan tidak signifikannya jarak antar negara yang menjadi pertanda “menyusutnya dunia”.

Kehadiran globalisasi, bukan saja mendorong gerak kehidupan masyarakat makin dinamis, tetapi juga mendorong berkurangnya peran negara dalam mengendalikan informasi dan perdagangan internasional serta terbatasnya kemampuan mengontrol dinamika masyarakat. Sebagai konsekuensinya dunia dihadapkan pada keharusan untuk membuka diri bagi gerak ekonomi yang tidak lagi mengenal batas-batas kedaulatan negara. Dalam usaha merespons tantangan globalisasi tersebut, sejak tahun 1998 bangsa Indonesia telah menetapkan strategi yang memiliki tujuan ganda. Pertama, pemberian otonomi daerah merupakan strategi untuk merespon tuntutan masyarakat daerah terhadap tiga permasalahan utama, yaitu *sharing of power, distribution of income* dan kemandirian sistem manajemen di daerah. Kedua, otonomi daerah sebagai strategi untuk memperkuat perekonomian daerah dalam rangka memperkokoh perekonomian nasional untuk menghadapi era perdagangan bebas (Mardiasmo, 2002).

Strategi itu tertuang dalam Ketetapan MPR No. XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Dilakukannya Amandemen Pasal 18 UUD 1945 adalah sebagai landasan konstitusional mengenai kebijakan otonomi luas

seperti termaktub dalam UU No 22 Tahun 1999 serta kebijakan desentralisasi fiskal yang termaktub dalam UU No. 25 Tahun 1999. Tap MPR dan Amandemen Pasal 18 UUD 1945 pada awal Era Otonomi Daerah Baru adalah menjadi pertanda telah terjadi pergeseran paradigma dari *rule government* ke arah *good governance* dan dari sistem sentralistik ke sistem desentralistik. Kebijakan tersebut, di *setup* sebagai upaya pemberdayaan manajemen Pemerintah Daerah agar aparatnya memiliki kapasitas yang dapat merespons isu-isu domestik maupun dinamika global.

Dalam Era Globalisasi, aparatur Pemerintah Daerah menghadapi banyak tantangan. Setidaknya terdapat 3 (tiga) tantangan yang dihadapi birokrasi pemerintah daerah dalam era tersebut yaitu (1) lingkungan strategis yang senantiasa berubah, (2) pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, (3) kondisi masyarakat yang mengalami dinamika (Widodo, 2004). Dinamika terjadi disebabkan organisasi pemerintahan daerah tidak bisa mengisolasi diri dengan lingkungannya yang terus mengalami perubahan. Oleh sebab itu aparatur pemerintah daerah haruslah melakukan perubahan dalam usahanya meningkatkan kapasitasnya, agar bisa efektif, adaptif dan responsif dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Persoalannya adalah kapasitas aparatur pemerintah daerah yang seperti apa yang dibutuhkan untuk mampu menjawab tuntutan dan tantangan global itu serta mampu mengubahnya menjadi peluang bagi kemajuan daerah.

Tinjauan Pustaka

Capacity Gap Aparatur Pemerintah Daerah

Konsekuensi dari kecenderungan globalisasi adalah dunia dihadapkan pada keharusan untuk membuka diri bagi gerak ekonomi yang tidak lagi mengenal batas-batas kedaulatan negara. Martin Khor (dalam Winarno, 2009), menarik dua ciri utama dari globalisasi. Pertama, peningkatan konsentrasi dan monopoli berbagai sumber daya dan kekuatan ekonomi oleh perusahaan-perusahaan transnasional maupun oleh perusahaan-perusahaan dan dana global. Kedua, globalisasi adalah globalisasi dalam kebijakan dan mekanisme pembuatan kebijakan nasional. Implikasi dari dua ciri utama tersebut, adalah munculnya retorika politik tentang globalisasi. Retorika politik tersebut, tidak lepas dari teoritisasi globalisasi Ohmae (1990) yang berpendapat bahwa “hanya dua kekuatan yang berarti di dalam perekonomian dunia yaitu kekuatan pasar global dan perusahaan transnasional dan tidak satupun diantaranya adalah atau dapat tunduk kepada pemerintahan publik yang efektif”.

Merujuk pendapat Ohmae (1991) tersebut, bahwa akselerasi proses globalisasi di dorong oleh apa yang disebut *four “Is”* adalah sejalan dengan pendapat Toffler (1989) yang mengatakan bahwa masyarakat dunia sedang memasuki “*The Third Wave*” yaitu peradaban pasca industri yang ditandai kemajuan yang sangat pesat dalam teknologi informasi yang menjadi salah satu karakter utama arus globalisasi. Kemajuan telekomunikasi dan transportasi menyebabkan tidak signifikannya jarak antar negara. Pendapat tersebut, dapat memberikan

pertanda kuat, bahwa dengan kemajuan teknologi transportasi dan telekomunikasi yang canggih, perusahaan transnasional dapat dengan mudah menjangkau pelanggannya di belahan benua lain dalam tempo yang tidak lama.

Kendatipun retorika tersebut terkesan menyeramkan, namun globalisasi, liberalisasi dan regionalisasi menurut Boyer & Dracher (dalam Moeljarto, 2002), membuka peluang bagi; (a) terjadinya arus finansial yang terkait dengan barang dan jasa (ekspor/impor) dan pengeluaran wisatawan; (b) penanaman modal asing, juga transfer kapital, teknologi dan SDM; (c) investasi portofolio dan berbagai macam transaksi finansial. Globalisasi, liberalisasi serta regionalisasi berimplikasi terhadap kapasitas aparatur dan pendekatan pembangunan.

Berbagai peluang dan tantangan tersebut, tidak akan direspons dengan baik oleh aparatur daerah apabila kapasitasnya masih seperti yang dikondisikan oleh pemerintah yang sentralistis yang mengejawantahkan *bureaucratic-authoritarian regime*. Menurut Moeljarto (2002), tipe birokrasi yang demikian cenderung lamban (*inertia*), tidak sensitif pada peluang yang ada, terlalu berorientasi keatas dan terbelit oleh berbagai peraturan (*rule of thumb*). Ketidakmampuan birokrasi daerah merespons tuntutan perubahan dalam konfigurasi normatif maupun konfigurasi obyektifnya akan menyebabkan terjadinya *capacity gap* yaitu adanya kesenjangan antara kemampuan yang riil dengan kemampuan idiil yang seharusnya dimiliki aparatur untuk melaksanakan tugasnya dalam situasi yang berubah. Berbagai fenomena *bureaupathology*

di era reformasi, seperti rendahnya daya tanggap dan inefisiensi, menjadi indikator bahwa tingkat kapasitas birokrasi daerah masih belum mampu menutup *capacity gap*.

Menghadapi konfigurasi lingkungan yang berubah cepat, bergesernya paradigma pemerintahan serta dinamika masyarakat, menuntut kapasitas aparatur pemerintah daerah yang berkualitas *entrepreneurial* atau menurut istilah Osborne & Gaebler (1996) memiliki jiwa *entrepreneur*. Dengan demikian, agar aparatur daerah memiliki responsivitas dan sensitivitas terhadap berbagai peluang dan tantangan yang dihadapi daerahnya, maka harus mengalami metamorfosa dari aparat *beambtenstaat* menjadi *entrepreneurial bureaucracy* (Moeljarto, 2000).

Capacity Building

Menghadapi era globalisasi, *capacity building* aparatur pemerintah daerah penting dan relevan dilakukan. Mengenai kapasitas, Hidelbrand and Grindle (1997) mendefinisikan kapasitas sebagai "*the ability to perform appropriate tasks effectively, efficiently, and sustainably*". Menurut kedua ahli tersebut, dapat dikatakan kapasitas adalah kemampuan (*ability*) untuk menyelenggarakan tugasnya dan untuk memenuhi tujuannya secara efektif, efisien dan berkesinambungan. *Capacity building* menurut Brown (2001), sebagai proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan.

Definisi yang cukup komprehensif dari Ketty Sessions (dalam Yuwono, 2005), *Capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and*

individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participants' abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance. Mengacu pada kedua ahli tersebut, *capacity building* yang dikembangkan bisa tingkatan individu pegawai/pejabat, tingkatan kelompok (unit-unit organisasi seperti Sekretariat, Dinas, Badan dan Kantor) atau tingkatan sistem (Pemkab sebagai badan eksekutif daerah).

Pengembangan kapasitas ditujukan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan responsivitas kinerja baik individu pegawai/pejabat, unit organisasi maupun pemerintah daerah sebagai korporasi. Tiga elemen dasar *capacity building* yaitu aktor (subyek) yang dikembangkan kapasitasnya, elemen yang hendak dikembangkan dan metode yang digunakan mengembangkan kapasitas. Setidaknya terdapat dua aktor yang dikembangkan kapasitasnya yaitu individu pegawai dan organisasi. Berarti obyek *capacity building* dapat berupa aparat secara orang perorangan maupun lembaga. Elemen yang dikembangkan mencakup dua aspek yakni keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan individu maupun organisasional. Sedang metode menyangkut berbagai cara seperti pendidikan dan pelatihan, reformasi kelembagaan dan peraturan serta asistensi keuangan, keilmuan pengetahuan dan teknologi.

a. Lingkup Capacity Building

Mengenai ruang lingkup *capacity building*, terdapat

keberagaman pendapat para ahli. Grindle (1997) memusatkan perhatiannya pada dimensi : (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi, (3) reformasi kelembagaan. D. Eade (1998) memusatkan perhatiannya pada dimensi: (1) individu, (2) organisasi, (3) *network*. Sedang UNDP (dalam Nurhaeni, 2009) memfokuskan pada dimensi: (1) tenaga kerja manusia, (2) modal, (3) teknologi. Dari ketiga pendapat tersebut, pada hakikatnya pusat perhatian *capacity building* adalah pada dimensi sumber daya manusia, penguatan organisasi dan jaringan kerja (*networking*). Tulisan ini lebih memfokuskan pada dimensi sumber daya aparatur (birokrasi) pemerintah daerah.

Terdapat empat dimensi pokok dalam pengembangan kapasitas kaitannya dengan sumber daya manusia yaitu potensi, kebermaknaan, otonomi dan dampak (Yuwono, 2005). Potensi berkaitan dengan upaya pemberdayaan yang menyangkut perasaan mampu melakukan secara baik (*self efficacy*). *Self efficacy* mengandung makna suatu "kepercayaan" bahwa seseorang kapabel menjalankan tugas penuh keterampilan dan keyakinan akan sukses. Kebermaknaan mengandung arti bahwa staf merasa dihargai penting dan bermakna keberadaannya. Otonomi (pengaruh personal) dirasakan ketika seseorang melalui diterminasi dirinya mampu berperilaku sehingga mempengaruhi keberhasilan organisasi. Dampak berhubungan dengan kinerja organisasi. Artinya seberapa besar tindakan seseorang dapat berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi organisasi.

Keempat dimensi pengembangan kapasitas ditujukan

untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan lebih mengembangkan kemampuan pegawai dan memotivasinya agar mampu berbuat maksimal untuk kepentingan organisasi (Yuwono, 2002). Uraian tentang *capacity building* tersebut, dapat menjelaskan bahwa secara spesifik profesionalitas aparatur seperti apa yang dibutuhkan dalam era globalisasi adalah aparatur pemerintah daerah yang sesuai dengan sistem pemerintahan, paradigma serta dinamika tuntutan masyarakat setempat dan *stakeholders*.

b. Prakondisi *Capacity Building*

Terdapat beberapa prakondisi yang mempengaruhi keberhasilan program *capacity building*. Prakondisi yang mempengaruhi *capacity building* menurut Dobbs (1993), Rothmand (1998), Romano (1994) dan Darling (1996) seperti dikutip oleh Yuwono (2005) yaitu partisipasi, inovasi, akses terhadap informasi, akuntabilitas dan kepemimpinan. Partisipasi bahwa staf harus aktif dan secara suka rela terlibat penuh dalam pekerjaan. Staf harus peduli tentang proses pekerjaannya sehari-hari serta hubungan kerja mereka sehari-hari. Secara kelembagaan, struktur organisasi yang ramping cenderung mendorong staf lebih aktif terlibat dalam banyak hal dan akan menentukan keberhasilan program pengembangan kapasitas. Untuk itu struktur organisasi pemerintah daerah yang ramping dan datar akan mendorong partisipasi aktif staf dalam program *capacity building*.

Organisasi harus menyediakan ruang untuk berinovasi dan berubah kearah yang lebih baik. Artinya program pengembangan kapasitas sulit berhasil, manakala mengabaikan dan tidak di dukung oleh inovasi. Menurut Romano (dalam Yuwono, 2005), akses

informasi penting dalam program pengembangan kapasitas dan akan menentukan sejauh mana program ini akan efektif dan efisien. Organisasi yang ingin mengembangkan kapasitas, aparatnya pada setiap level diberikan informasi yang relevan dengan tugas pokok dan fungsinya. Akuntabilitas, partisipasi dan kebebasan berinovasi oleh aparatur masih dituntut adanya akuntabilitas.

Kepemimpinan. Keempat kondisi yaitu partisipasi, inovasi, akses terhadap informasi dan akuntabilitas dalam implementasinya membutuhkan dukungan kepemimpinan. Karakteristik kepemimpinan yang dibutuhkan mendukung yaitu keterbukaan, penerimaan terhadap ide-ide baru, kejujuran, perhatian dan juga penghormatan terhadap orang lain. Kepemimpinan yang terarah mensyaratkan pemimpin untuk menciptakan suatu kondisi yang mendorong staf untuk aktif dan terlibat secara penuh (Dobbs, 1993). Pemimpin yang terarah menurut Darling (1996), mengandung makna bahwa pemimpin harus “*provides positive feedback, recognizes that staff has a life outside work, engages in two-way communication with staffs, mentors staffs and shows respect for staff*” (mengadakan umpan balik yang positif, menyadari bahwa staf mempunyai kehidupan lain diluar kerja, menjalin komunikasi dengan mereka, serta membimbing dan menghargai mereka).

Pembahasan

***Capacity Building* Aparatur Berjiwa Wira Usaha**

Inti pelaksanaan otonomi daerah menurut Rasyid (dalam Nugroho, 2000), adalah terdapatnya keleluasaan pemerintahan sendiri atas

dasar prakarsa, kreativitas dan peran serta masyarakat dalam rangka mengembangkan dan memajukan daerahnya. Pendapat Rasyid tersebut, menunjukkan bahwa prakarsa, kreativitas dan peran serta aktif masyarakat merupakan kekuatan utama pelaksanaan otonomi daerah. Secara normatif, aparat daerah diberikan keleluasaan oleh undang-undang dalam berprakarsa, berkegiatan dan berinovasi adalah dalam meningkatkan pelayanan, kesejahteraan dan memajukan daerahnya.

Prakarsa adalah sebagai upaya nyata pejabat daerah dalam mencari terobosan baru untuk merespons apa yang menjadi permasalahan, keluhan, aspirasi atau tuntutan, kebutuhan masyarakat sekaligus sebagai wujud sensitivitas dan akuntabilitas publik. Kreativitas merupakan wujud nyata dari produk pemikiran (gagasan) pejabat daerah sebagai bentuk solusi alternatif atas masalah yang dihadapi masyarakatnya. Kualitas pelayanan publik yang didambakan masyarakat pelanggan esensinya merupakan produk kreativitas dan inovasi dari pejabat. Untuk dapat merespons dinamika tersebut, memerlukan terbentuknya *adaptive-responsive bureaucracy* atau apa yang oleh Osborne & Plastrik (1997) disebut "*adaptive capacity*". Untuk itu kapasitas yang dituntut adalah aparat yang berjiwa wira usaha. Berarti pemerintah daerah membutuhkan nilai *entrepreneurship* dalam sistem manajemennya dan *capacity building* ditujukan adalah terbentuknya *entrepreneurial bureaucracy*.

a. Kualitas dan Karakteristik Entrepreneurial Bureaucrat

Menurut Joseph Schumpeter (dalam Alma, 2004), *entrepreneur as*

the person who destroys the existing economic order by introducing new products and services, by creating new forms of organization, or by exploiting new raw materials. Pendapat Schumpeter tersebut, menunjukkan bahwa wira usaha itu selalu melihat peluang dan memanfaatkannya bagi kemajuan organisasi dengan menciptakan dan memperkenalkan produk (barang/jasa) baru yang lebih baik. Kata wira usaha (*entrepreneur*) diciptakan oleh ahli ekonomi Perancis, J.B. Say sekitar tahun 1800 seperti dikutip oleh Osborne & Plastrik (2001) yaitu "memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dan hasil yang lebih besar". Sedang menurut Drucker (1991) wira usaha adalah selalu mencari perubahan, menanggapi dan memanfaatkannya sebagai peluang.

Merujuk pendapat Schumpeter dan Say serta Drucker tersebut, kualitas *entrepreneurial* aparat daerah adalah selalu berusaha bekerja dengan efektif, efisien dan bersifat inovatif, imajinatif, kreatif dan berani mengambil resiko. Dengan begitu kekuatan wira usaha terletak pada kemampuannya berprakarsa atau berkegiatan dan berinovasi. David Cambell (dalam Triguna, 2001) yang mendefinisikan kreativitas sebagai kegiatan yang mendatangkan hasil dengan ciri inovatif, berguna dan dapat dimengerti. Mengacu pada pendapat Cambell tersebut, dapat dikatakan bahwa kreativitas merupakan pembentuk daya saing yang oleh Porter (1992) disebut *competitive advantage*. Daya saing dalam konteks wira usaha adalah produk barang atau jasa dari hasil kreativitas dan inovasi yang

berkelanjutan.

Dalam konteks global, *capacity building* aparatur daerah yang diperlukan adalah bukan saja kemampuannya menjembatani antara *the state dan civil society* yang oleh Moeljarto (2004), disebut sosok “*Hegelian Bureaucracy*”, tetapi juga mampu menjembatani antara *state dan market*. Jikalau aparatur daerah dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya dijiwai semangat wira usaha, maka tidak mustahil upaya mewujudkan pemerintahan yang katalis (*catalytic government*), pemerintahan yang dimiliki masyarakat (*community owned government*), pemerintahan yang kompetitif (*competitive government*), pemerintahan yang digerakkan oleh misi (*mission-driven government*), pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*result oriented government*), pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan (*customer-driven government*) dan pemerintahan yang berorientasi pada pasar (*market oriented government*) seperti yang dikonseptualisasikan Osborne dan Gaebler (1996) dalam bukunya “*Reinventing Government*”, dapat direalisasi dalam tempo yang tidak terlalu lama sesuai dengan rencana strategis yang ditetapkannya.

Ciri *entrepreneurial bureaucrat* adalah selalu berusaha bisa menawarkan sesuatu yang berguna bagi orang lain. Mengenai asas *entrepreneurship* menurut Burch (dalam Mas’ud, 2004), antara lain sebagai kemampuan berpikir serta bertindak kreatif dan inovatif, bekerja secara teliti, tekun dan produktif. Dalam konteks lingkungan yang dihadapi, menurut Moeljarto (2002), ada 6 (enam) karakteristik yang harus dimiliki seorang *entrepreneurial bureaucrat* yaitu : (1) Sensisitif dan

responsif terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul di dalam pasar, khususnya sebagai akibat dari proses globalisasi, liberalisasi dan regionalisasi perdagangan; (2) Mampu melepaskan diri dari rutinitas kerja yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi serta mampu melakukan terobosan (*breakthrough*) melalui pemikiran kreatif dan inovatif dalam mengatasi sifat-sifat inerti birokrasi; (3) Mempunyai wawasan jauh ke depan (futuristik) dan melihat sesuatu persoalan dalam kaitannya dengan variabel yang lain (sistemik); (4) Jeli terhadap adanya sumber-sumber potensial yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri (*outsourcing*); (5) Mempunyai kemampuan untuk mengkombinasikan berbagai sumber menjadi *resource mix* yang mempunyai efek sinergis dan berproduktivitas tinggi; (6) Mempunyai kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal dan menggeser pemanfaatan sumber dari kegiatan yang berproduktivitas rendah menuju kegiatan yang berproduktivitas tinggi.

b. Transformasi *Capacity Building* Birokrasi Daerah Berjiwa Wira Usaha

Dengan kualitas dan karakteristik aparatur Pemkab yang berjiwa wira usaha tersebut diatas, maka berbagai tantangan globalisasi dapat diubah menjadi peluang. Dengan begitu kehadiran globalisasi memberikan manfaat bagi kesejahteraan dan kemajuan daerah. Oleh karena itu transformasi jiwa *entrepreneurship* dalam diri aparatur daerah menjadi sebuah keniscayaan. Kualitas aparatur daerah berjiwa wira usaha yang ditransformasikan adalah seperti yang didefinisikan oleh Schumpeter, Say, Drucker maupun

pendapat Moeljarto. Asas-asas aparat daerah berjiwa wira usaha yang ditransformasikan adalah seperti dikatakan Burch (dalam Mas'ud, 2004) dan Moeljarto (2002) tersebut di atas.

Kemampuan menurut Hersey & Blanchard (1994) adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan pengalaman (*experience*). Kemampuan, menurut Widodo (2004), dapat dilakukan melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Dengan demikian, transformasi kapasitas aparatur berjiwa wira usaha adalah melalui pendidikan dan latihan. Diklat merupakan salah satu bentuk pengembangan pegawai. Menurut Mathis & Jackson (1979), pengembangan pegawai adalah kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan didalam organisasi. Sedang pelatihan adalah suatu usaha yang terencana dengan memberikan fasilitas pembelajaran pekerjaan yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan perilaku para pegawainya (Muchsinati, 2001). Sedang menurut Flippo (1961), latihan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan merupakan beban penting bagi organisasi dimana pekerjaan itu berada.

Pendidikan dan pelatihan, merupakan proses transfer pelatihan (*transfer of training*) berdasarkan *training needs assessment* (TNA) yang didasarkan atas analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) atau *training need survey*. Transfer pelatihan sebagai penerapan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan perilaku (*behavior*) yang dipelajari dalam

pelatihan pada situasi kerja dan selanjutnya memeliharanya selama periode waktu tertentu (Sulistyohadi, 2002). Tujuan penyelenggaraan Diklat dalam suatu instansi ialah memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan, baik pekerjaan lama maupun baru. Program pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja (Simamora, 2001).

Capacity gap berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Program pelatihan diusulkan sebagai solusi untuk penyimpangan-penyimpangan tersebut (Sulistyohadi, 2002). Untuk itu perlu lebih dulu dilakukan usaha sistematis mengumpulkan informasi permasalahan *capacity gap* untuk kemudian dilakukan identifikasi kebutuhan *capacity building* aparatur daerah berjiwa wira usaha melalui program pendidikan dan pelatihan.

Pada level individual pegawai/pejabat, kapasitas yang dilatihkan meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kompetensi dan etika *entrepreneurial bureaucracy* atau *entrepreneurial bureaucrat*. Pada level kelembagaan berkenaan dengan ketatalaksanaan, sumberdaya, sistem informasi manajemen, struktur organisasi dan sistem pengambilan keputusan. Ada beberapa hal yang berkaitan dengan *training needs analysis capacity building* aparatur daerah berjiwa wira usaha yang diselenggarakan yaitu: (1) *input* pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan; (2) kemampuan menghasilkan produk (kompetensi) berdasarkan *input* (pengetahuan dan keterampilan); (3) tugas-tugas yang dikerjakan pegawai (*out put* tugas), (4) *out put* pekerjaan yang diselesaikan

(*out put* pekerjaan) serta *out put* proses. Pemberian kemampuan dapat dilakukan melalui pendidikan formal (SMA/SMK, Diploma, S1, S2 dan S3 dengan fokus kewirusahaan) serta melalui pendidikan penjenjangan PNS seperti ADUM, ADUMLA, SPAMA, SPAMEN, SPATI maupun melalui Diklat fungsional atau Diklat khusus.

c. Hambatan Dalam Transformasi Capacity Building Aparatur Pemkab Berjiwa Wira usaha

Capacity building aparatur daerah berjiwa wira usaha melalui transfer pelatihan dipengaruhi oleh tahap-tahap dalam proses transfer pelatihan yaitu : (1) motivasi sebelum pelatihan (*pretraining motivation*); (2) Pembelajaran (*learning*) yang merupakan proses penguasaan muatan program pelatihan; (3) Kinerja pelatihan (*training performance*); dan (4) Hasil-hasil transfer (*transfer outcomes*) (Sulistyohadi, 2002). Mengacu pada makna *training needs analysis* serta *transfer of training*, maka apabila Diklat yang diselenggarakan masih kurang memenuhi kebutuhan sesungguhnya, bukan oleh pelatihan yang tidak memadai, tetapi disebabkan oleh kurangnya kemampuan, upaya, pengetahuan pegawai atau pejabat, struktur tugas dan organisasional (Simamora, 2001). Dengan begitu kendala transformasi jiwa wira usaha kedalam diri aparatur daerah adalah bersumber dari faktor individual aparatur dan lingkungan organisasi. Peserta pelatihan yang tidak mempunyai tingkat keyakinan yang tinggi pada saat pelatihan, tidak termotivasi untuk mentransfer pengetahuan dan *skill* yang baru yang diperolehnya selama pelatihan.

Hambatan dalam implementasi program *capacity building* tersebut

oleh Kahnweiler (dalam Yuwono, 2005) sebagai resistensi yang berasal dari berbagai pihak yakni berasal dari staf, penyelia (*supervisor*), dari pemikiran dan mispersepsi. Resistensi penyelia disebabkan oleh tidak rela jika anak buahnya berkembang, sehingga menyaingi atau mengancam eksistensinya. Berasal dari pemikiran bahwa pengembangan kapasitas berarti penambahan beban kerja. Rendahnya komitmen pada organisasi akan mempengaruhi terhadap kegunaan dari pengalaman pelatihan yang diikutinya.

Kendala lingkungan organisasi adalah bersumber dari peserta latihan tidak diberikan kesempatan yang cukup untuk menerapkan apa yang dipelajari pada pekerjaannya dan dapat mentransfer muatan pelatihan yang lebih banyak. Kendala lingkungan organisasi esensinya berkaitan dengan kepemimpinan. Transformasi kapasitas aparatur berjiwa wira usaha efektif, jika pimpinannya menggunakan model transformasional yang visioner dan partisipatif. Sebaliknya transformasi menjadi kurang efektif dalam lingkungan organisasi, dimana pimpinannya menggunakan gaya kepemimpinan otoriter.

d. Prospek Capacity Building Aparatur Pemkab Berjiwa Wira usaha di Era Global

Kuatnya tuntutan diterapkannya paradigma *Reinventing Government* dan *Good Governance* dalam sektor publik, mendorong dilakukannya transformasi kualitas aparatur berjiwa wira usaha kedalam organisasi perangkat daerah. Dimana pelayanan yang berkualitas prima yang memuaskan merupakan produk layanan kreatif dan inovatif yang senantiasa diidamkan dan didambakan oleh masyarakat pelanggannya.

Kebijakan otonomi daerah mendorong pejabat dan pelaku ekonomi daerah mengembangkan produk unggulan yang menjadi andalan daerah. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemberian otonomi daerah mendorong lahirnya berbagai prakarsa (gagasan) kreatif dan inovasi bagi kemajuan daerah. Sedang kreativitas dan inovasi menjadi karakter utama aparat Pemkab berjiwa wira usaha.

Produk lokal yang berdaya saing global merupakan hasil kreativitas dan inovasi pejabat daerah. Kreativitas adalah menghasilkan ide baru dan inovasi sebagai penterjemahan ide baru menjadi usaha baru, produk baru, jasa baru, proses baru atau metode baru. Salah satu wujud kreativitas pejabat daerah menjawab tantangan globalisasi adalah ditetapkannya produk/komoditas lokal berdasarkan daya saingnya. Relevansi transformasi aparatur berjiwa wira usahawan terletak pada kemampuannya dalam mengubah tantangan global menjadi peluang dan berkah bagi kesejahteraan dan kemajuan daerah.

Capacity building aparatur Pemkab yang kreatif dan inovatif menjadi kebijakan otonomi daerah Pasca Reformasi, sedang kreativitas dan inovasi sebagai ciri utama wira usaha. Dalam tahap transformasi aparatur berjiwa wira usaha selama ini, mendapat dukungan fasilitas dari lembaga-lembaga donor seperti *World Bank* dan UNDP serta pendampingan dan pelatihan dari lembaga pendidikan tinggi di Indonesia. Hal tersebut, menunjukkan bahwa *Capacity Building* Aparatur Berjiwa Wira usaha memiliki prospek yang baik dimasa kini dan mendatang. Dengan demikian, aparatur Pemkab dimasa datang akan mampu bertindak adaptif dan resposif terhadap dinamika

globalisasi, karena telah mampu mengembangkan dirinya sebagai aparat berjiwa wira usaha.

e. Aplikasi Kapasitas Aparat Pemkab Berjiwa Wira Usaha

Produk aparatur Pemkab berjiwa wira usaha dimasa kini kaitannya dengan tuntutan global antara lain adalah mengembangkan produk unggulan dan pelayanan prima bertumpu pada kreativitas dan inovasi. Produk unggulan adalah berkaitan erat dengan daya saing komoditas yang unggul di pasar domestik, regional dan global. Tersedianya peta produk unggulan akan memudahkan pejabat pemerintah pusat dan daerah maupun pelaku ekonomi memasarkannya di pasar domestik maupun internasional. Pelayanan prima yang bertumpu pada hasil kreativitas dan inovasi menjadi kekuatan bagi daerah dalam usahanya mewujudkan daya saing produk (komoditas) unggulan guna merespons tantangan globalisasi.

Ditangan pejabat-pejabat daerah yang kreatif dan inovatif, dinamika global dirubah menjadi peluang, seperti meningkatnya investasi dan banyaknya wistawan manca negara serta bervariasinya komoditas ekspor unggulan. Pelayanan yang prima yakni cepat dan murah dalam perijinan, investasi, kependudukan dan ketenagakerjaan akan mendorong kepercayaan investor, pelaku bisnis dan masyarakat. Keegan (2003) mendefinisikan produk sebagai atribut fisik, psikologi, servis dan simbolis yang secara kolektif menghasilkan kepuasan atau manfaat bagi pembeli atau pengguna. Produk adalah hasil dari serangkaian proses yang panjang yang melewati beberapa tahapan fisik maupun non fisik. Sebuah produk

akan sampai ke tangan pemakai akhir (*end customer*) setelah melalui beberapa proses dari pencarian bahan baku, proses produksi dan proses distribusi (Zabidi, 2001). Rangkaian pihak-pihak yang menangani produk inilah yang dinamakan *supply chain*.

Di setiap daerah, tentu memiliki potensi produk/komoditas unggulan baik dari hasil pertanian, perkebunan, kehutanan, kelautan, pertambangan maupun produk industri kecil, menengah maupun besar milik swasta, koperasi maupun milik Negara (BUMN/BUMD). Produk unggulan, dalam pandangan aliran mikro ekonomi dengan tokohnya Chamberlin seperti dikutip Patigraw & Whipp (1996) bertitik tolak dari keunikan kemampuan perusahaan. Sedang dalam pandangan ahli organisasi industri seperti Porter (1992), menyebutkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja rata-rata dalam suatu industri: keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Daya saing tidak hanya berkorelasi dengan aspek ekonomi dan sosial saja, tetapi juga tergantung dari kemampuan perusahaan meningkatkan performa dari dimensi strategi unggulan seperti biaya (*cost*), kualitas (*quality*), pengiriman (*delivery dependability*), kecepatan (*speed*), inovasi (*innovation*) dan fleksibilitas (*flexibility*) (Vanany, 2002).

Jika Pemerintah daerah mampu memetakan produk unggulan industri manufaktur kecil dan menengah (IMKM), menurut Galayani dan Noble (dalam Vanany, 2002), ada tiga aspek strategi unggulan yang relevan dengan IMKM yaitu biaya, kualitas dan pengiriman. Mengacu dari beberapa pendapat tersebut, secara konseptual sebuah produk usaha atau komoditas dikatakan sebagai produk/komoditas unggulan dengan

karakteristik pokok sebagai berikut a) memiliki keunikan atau kekhasan (diferensiasi), b) keunggulan biaya (*cost*), c) fokus, d) kualitas, e) fleksibilitas dan f) pengiriman. Aplikasinya adalah produk yang dihasilkan mempunyai nilai tambah tinggi, menguntungkan dan mempunyai prospek pasar.

f. Menerobos Pasar Internasional Bertumpu Kapasitas Lokal

Inti pemasaran adalah menciptakan nilai pelanggan yang lebih besar daripada nilai yang diciptakan oleh pesaing. Aktivitas pemasaran menurut Keegan (2003) meliputi empat P : *product*, *price*, *place* (distribusi) dan promosi (atau komunikasi). Empat P itu diperluas menjadi lima P dengan menambah *probe* (riset). Untuk dapat menerobos masuk di arena persaingan yang sangat tinggi (*hyper competition*), tentunya hanya daerah yang memiliki produk/komoditas yang berdaya saing (*competitiveness*) yang bisa melakukannya. Berbagai peluang produk/komoditas unggulan memasuki pasar internasional seperti terlihat dari *landmark* yang menjadi landasan globalisasi dikenal dengan *The Four Modalities of world Trade Organization* yang terdiri dari : a) *the principle of cross border supply* yang memberi kebebasan kepada pemasok barang dan jasa asing untuk menjual barang dan jasanya di Negara tuan rumah (*host countries*); b) *the principle of consumption abroad* yang memberi kebebasan kepada warga *host countries* untuk membeli barang atau jasa dari pemasok barang dan jasa asing; c) *the principle of commercial presence* yang memberi kebebasan kepada pemodal asing untuk menanamkan modalnya hingga 100 persen di negara tuan rumah; d) *the*

principle of presence of natural person yang memberi kebebasan kepada pemodal asing untuk membawa tenaga kerjanya untuk bekerja di negara tuan rumah (Tjokrowinoto, 2003).

Implikasi dari prinsip tersebut adalah meningkatnya intensitas arus modal, sumber daya, informasi dan teknologi melintasi batas-batas negara. Menurut Porter (1993), perusahaan dapat berperan serta dalam kegiatan internasional melalui tiga mekanisme dasar : lisensi, ekspor dan investasi langsung. Sedangkan menurut Chandra (2001), pemilihan negara tujuan pemasaran dan cara melakukan operasi di pasar global yakni melakukan ekspor, menegosiasikan kesepakatan waralaba (*franchise*), lisensi, membentuk usaha patungan (*joint venture*) atau melakukan investasi langsung di Negara lain dengan membuka *wholly owned subsidiaries*. Kedua pendapat tersebut, dapat menjelaskan bahwa pasar internasional memberikan peluang bagi produk unggulan daerah memasuki tahap-tahap internasionalisasi.

Menurut Stoner dkk (1996), tahap-tahap yang tersedia dari pasar internasional yaitu : 1) Mengekspor (*exporting*), 2) Lisensi, 3) *Franchise*, 4) Usaha patungan, 5) Kemitraan strategis global (*alliance strategic*). Merebaknya bisnis *franchising* seperti Kentucky Fried Chicken, McDonald, Coca Cola dan Sizzler ke berbagai negara serta gencarnya pemberian lisensi dan investasi portofolio di luar investasi langsung (*foreign direct investment*) merupakan terobosan inovatif daerah dan perusahaan lokal masuk dalam tahap-tahap internasionalisasi. Mengacu pada pendapat Porter, Chandra dan Stoner dkk. tersebut serta kebijakan

desentralisasi fiskal, maka banyak peluang produk yang menjadi unggulan daerah masuk kepasar internasional, misalnya bisa melakukan ekspor, lisensi dan *franchising*, investasi langsung, usaha patungan maupun melakukan kemitraan. Salah satu upaya terobosan penting untuk merespon berbagai peluang itu dalam konteks otonomi daerah adalah mempersiapkan masyarakat pelaku ekonomi untuk lebih berdaya, mampu bersaing, berdaya saing tinggi dan profesional.

Jika setiap daerah mampu memasarkan produk unggulannya di pasar internasional, maka kebijakan otonomi daerah akan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dan pelaku ekonomi. Bagi industri atau perusahaan yang mampu memasuki pasar internasional, bukan saja memiliki kontribusi terhadap devisa negara, tetapi juga menyerap banyak tenaga kerja, tentu saja kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah (PAD), baik berupa pajak daerah maupun retribusi daerah. Dengan demikian kebijakan desentralisasi dan otonomi, merupakan strategi yang efektif menjawab tuntutan globalisasi yang bermanfaat bagi kemajuan daerah dan kesejahteraan masyarakat.

Penutup

Perubahan lingkungan strategis dan berubahnya sistem pemerintahan sentralistik ke sistem yang desentralistik, berimplikasi terhadap perubahan posisi, peran dan kemampuan aparatur daerah dari *beambtenstaat* menjadi *entrepreneurial bureaucracy* yang dikonstruksi paradigma *good governance*. Dalam menjalankan pemerintahan yang baik, kapasitas aparatur pemerintah daerah dituntut mampu memelihara interaksi dan

jaringan simetris antara unsur-unsur pemerintahan yaitu negara (*state*), swasta (*market*) dan masyarakat sipil (*civil society*). Partisipasi ketiga pilar *good governance* dapat diwujudkan secara efektif melalui kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah.

Entrepreneurial bureaucracy dapat eksis dalam sistem pemerintahan yang terdesentralistik yang memberikan ruang berkeaktivitas dan berinovasi. Dengan jiwa wira usaha yang merasuk kedalam diri pegawai/pejabat, organisasi dan manajemen pemerintah daerah, akan terbangun suatu sosok aparatur daerah yang sensitif, kreatif, inovatif dan produktif yang bukan saja mampu menjembatani antara *the state* dan *civil society*, juga mampu menjembatani antara *state* dan *market*. Untuk menutup *capacity gap* dari kapasitas sistem sentralistik ke kapasitas yang dibutuhkan dalam sistem desentralistik, diperlukan transformasi kontekstual. Dalam konteks *capacity building* aparatur daerah, menuntut perubahan metode *transfer of training* serta modul-modul pelatihan yang ada harus mengacu pada profesionalisme yang hendak diwujudkan yakni aparatur daerah yang responsif, sensitif, kreatif, inovatif, produktif dan bertanggungjawab. Dalam usaha meningkatkan kemampuannya menjembatani antara *the state* dan *civil society* maupun antara *state* dan *market*, diperlukan keteladanan pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional serta kemampuan *networking* dari aparatur daerah disamping perlunya penataan struktur organisasi pemerintah daerah yang ramping, datar serta sehat dan efisien.

Keleluasaan berkeaktivitas dan berinovasi yang menjadi ciri kebijakan

otonomi daerah baru, menjadi kekuatan pemerintah daerah dalam mendorong masyarakat dan dunia usaha menghasilkan produk atau komoditas unggulan yang berdaya saing nasional dan global. Kemampuan pemerintah daerah dan dunia usaha dalam memenangkan persaingan global, maka akan memposisikan pemerintah dan dunia usaha itu menjadi subyek dan aktor (pemain) tingkat nasional dan global. Apabila hal itu dapat diwujudkan, maka kebijakan desentralisasi politik dan otonomi daerah baru, akan benar-benar memberikan sebesar-besar kemakmuran bagi rakyat.

Daftar Pustaka

- Budi Winarno, 2009. *Pertarungan Negara Vs Pasar*. MedPress, Yogyakarta
- Chandra, Gregorius, 2001. *Pemasaran Global*. Yogyakarta, Andi
- Drucker, Peter, 1993. *Post Capitalist Society*. New York : Harper & Row
- Evi S. Muchsinati, 2001. *Repositioning dan Perubahan Peran Fungsi Departemen Sumberdaya Manusia Sebagai Upaya Mencapai Keunggulan Kompetitif*. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 03/TH XXX Maret hal. 3-14
- Flippo, Edwin B., 1961. *Principle of Personal Management*. Mc. Raw Hill Book Company, New York.
- Fakih, Mansour, 2003. *Runtuhnya Teori Pembangunan dan Globalisasi*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Grindle, Merilee S., 1997. *Getting Good Government*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken, 1994. *Manajemen Perilaku*

- Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia.* Dj. Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 1979. *Personal.* West Publishing Company, Sint Paul, Minnesota.
- Muhtar Mas'oe'd, 1994. *Politik, Birokrasi dan Pembangunan.* Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Moeljarto Tjokrowinoto, 2002. *Transformasi Kontektual dan Capacity Building Birokrasi.* dalam Analisis CSIS Tahun XXX No. 2 hal. 261-272
- Moeljarto Tjorowinoto, 2004. *Pengembangan Sumberdaya Manusia Birokrasi : Kemelut Antara Negara, Masyarakat Sipil dan Pasar.* Dalam Saiful Arif (Ed). *Birokrasi Dalam Polemik.* Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Moeljarto Tjokrowinoto, 2000. *Peningkatan Kualitas Birokrasi dalam Menghadapi Otonomi Daerah.* Makalah Seminar Nasional "Peningkatan Kualitas Birokrasi dalam Menghadapi Pelaksanaan Otonomi Daerah". Diselenggarakan Fisip Universitas Jember, 6 desember di kampus Universitas Jember.
- Moeljarto, Tjokrowinoto 2003. *Prospek dan Tantangan Ilmu Administrasi Di Era Globalisasi.* Makalah Simposium Nasional Ilmu Administrasi "Pengembangan Menuju Kemantapan Ilmu Administrasi Di Indonesia, FIA Universitas Brawijaya, Malang, 21-22 Februari
- Osborne, David dan Plastrik, Peter, 2001. *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wira usaha.* Dj. Abdul Rosyid & Ramelan, PPM Jakarta.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted, 1996. *Mewira usahakan Birokrasi : Mentransformasi Semangat Wira usaha Kedalam Sektor Publik.* Dj. Abdul Rasyid, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Porter, Michael E., 1992. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan Dan Mempertahankan Kinerja Unggul.* Dj. Agus Dharma dkk. Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia.* STIE YKPN Yogyakarta.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane & Kisson, E. Hos, 2001. *Manajemen Strategis Daya Saing & Globalisasi.* Jakarta, Salemba Empat
- Keegan, Warren J., 2003. *Manajemen Pemasaran Global.* Alih Bahasa Elexander Sindoro, Jakarta, PT Indeks Kelompok Gramedia
- Mardiasmo, 2002. *Otonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah.* Yogyakarta, ANDI
- Nugroho D. Riant, 2000. *Otonomi Daerah, Desentralisasi Tanpa Revolusi : Kajian dan Kritik atas Kebijakan Desentralisasi di Indonesia.* Jakarta, PT Elx Media Komputindo
- Nurmandi, Achmad, 2003. *Perubahan Perspektif Pemerintahan dan Implikasinya.* Dalam Abdul Gaffar Karim (Ed), *Kompleksitas Persoalan Otonomi Daerah di Indonesia.* Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Ohmae, Kenichi, 1991. *Dunia Tanpa batas Kekuatan dan Strategi Di Dalam Ekonomi yang Saling Mengait.* Jakarta, Binarupa Aksara
- Pattigrew, Andrew & Whipp, Richard, 1996. *Unggul Bersaing Melalui*

- Inovasi Bisnis Mutakhir*. Alih Bahasa Umiyati, Jakarta, Abdi Tandur
- Porter, Michael E. 1992. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Alih Bahasa Agus Maulana, Jakarta, Erlangga
- Stoner, James A.F., Freman, R. Edward & Gilbert Jr. Daniel R., 1996. *Manajemen*. Alih Bahasa Aleksander Sindoro, Jakarta, PT Prenhalindo
- Sulistyohadi, Timbul 2002. *Beberapa Isu Penting Dalam Program Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia. Manajemen Usahawan Indonesia*, No. 05 TH XXXI Mei hal. 11-14
- Toffler, Alvin, 1989. *Gelombang Ketiga*. PT. Panca Simpati, Jakarta.
- Usman, Marzuki, 1998. *Transformasi Administrasi Bisnis Dalam Menghadapi Persaingan Global*. Dalam Arselan Harahap & Achmad Syihabuddin (ed), *Pembangunan Administrasi di Indonesia*. Jakarta, LP3ES
- Widodo, Joko. 2004. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Bayumedia Publishing, Malang.
- Vanany, Iwan, 2002. *Pilihan Strategi Unggulan Perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah : Studi Kasus Beberapa Perusahaan IMKM di Jawa Timur*. *Manajemen Usahawan Indonesia* No.07 TH XXXI Juli Hal. 22-27
- Zabidi, Yasrin, 2001. *Supply Chain Management : Teknik Terbaru Dalam Mengelola Aliran Material/Produk dan Informasi Dalam Memenangkan Persaingan*. *Manajemen Usahawan Indonesia* No. 02 TH XXX Februari hal. 3-7