

---

---

**Mendorong Kinerja Birokrasi Melalui Strategi Entrepreneur  
di Kabupaten Jawa Timur**

Encourage Bureau Performance Through the Entrepreneur Strategy in District Jawa  
Timur

✉ **M. Amir. HT, Adiba Sayyidati**  
Balitbang Provinsi Jawa Timur

DOI: <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v13i1.284>

---

**ARTICLE INFO**

Kinerja Birokrasi  
Melalui Entrepreneur,  
Bureaucracy  
Performance through  
Entrepreneur

*Article History:*

Received : Juni 2019

Accepted : Juni 2019

**Abstrak:**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap strategi birokrasi melalui entrepreneur dalam memajukan kabupaten di Jawa Timur. Ada kecenderungan Pemerintah Kabupaten/Kota meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dari sumber-sumber dana dengan menaikkan retribusi dan pajak, metode yang digunakan deskriptif kualitatif untuk mengeksplorasi terhadap suatu obyek dan SWOT untuk melihat peluang, dan tantangan daerah yang mengarah kepada kinerja birokrasi melalui entrepreneur, dengan demikian temuan yang didapat dalam peningkatan retribusi dan pajak akan menyulitkan investor menanam modalnya di daerah. Kesimpulan, pelaksanaan Reinventing Government yang menjadi kriteria kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, salah satunya seperti Perda Transparansi kabupaten lamongan yang mendorong segala aspek yang ada dalam masyarakat ikut memiliki dan bertanggungjawab atas pembangunan di wilayahnya.*

**Abstract:**

*This article aims to reveal the bureaucratic strategy through entrepreneur in advancing the district Jawa Timur. There is a tendency of District / Municipal Governments to increase local revenue (PAD), from sources of funds by raising fees and taxes, descriptive qualitative methods used to explore an object and SWOT to see opportunities, and regional challenges that lead to bureaucratic performance through entrepreneurs, thus the findings gained in increased levies and taxes will make it difficult for investors to invest in the region. In conclusion, the implementation of the Reinventing Government becomes the criteria of bureaucracy policy with the vision of entrepreneurs, such as the Transparency Regulation of the lamongan district that encourages all aspects of the community to have ownership and responsibility for development in their region.*

---

**Cite this as:**

HT. M. Amir., dan Sayyidati, A. (2019). Mendorong Kinerja Birokrasi Melalui Strategi Entrepreneur di Kabupaten Jawa Timur. *Cakrawala*, 13(1). 1-26. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v13i1.284>

✉ Corresponding author :

Address : Jln. Gayung Kebonsari No. 56 Surabaya

Email : [amirlitbang@yahoo.com.id](mailto:amirlitbang@yahoo.com.id)

Phone : 081559580434

© 2019 Badan Penelitian dan Pengembangan

Provinsi Jawa Timur

p-ISSN 1978-0354 | e-ISSN 2622-013X

## Pendahuluan

Penelitian ini mengangkat kinerja birokrasi melalui entrepreneur dalam memajukan Kabupaten di Jawa Timur, merajuk birokrasi entrepreneur dalam penelitian ini dimaksudkan bahwa birokrasi entrepreneurship atau upaya mewirauasakan birokrasi bukanlah menjadikan birokrat atau kantor dinas/instansi “*berbisnis*” untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Namun sebaliknya, upaya mentransformasikan semangat kewirauasaan atau mengubah mental para birokrat dari mental penguasa menjadi mental melayani. Birokrasi entrepreneurship sangat penting diterapkan di Indonesia melihat performan birokrasi yang sangat beragam pola prilakunya.

Persoalan birokrasi di kabupaten dimaksud secara umum terkendala dengan kebijakan “*Political Will*”, dimana profil pemimpin daerah yang mampu menggerakkan dan mengendalikan birokrasi untuk merubah mindset, pola pikir yang cenderung sebagai penguasa dari pada melayani, akibatnya kepercayaan publik lemah menyebabkan investasi ikut lemah, disamping SDM juga dipicu oleh sistem karier terhadap birokrasi yang kurang jelas mekanismenya.

Birokrasi entrepreneurship sesungguhnya bisa dilakukan dengan terlebih dahulu mengubah mindset birokratnya. Dengan demikian, tantangan terbesar dalam membangun paradigma entrepreneurship adalah menjadikan mindset pimpinan daerah dan segenap aparatur pemerintahan untuk berfikir efisien, efektif dan sistematis dan kemudian menjadikannya sebagai budaya dalam pemerintahan.

Sementara itu, Forum Indonesia Untuk Transparansi Anggaran (*Fitra*) mencatat terdapat 11 pemerintah kabupaten/kota di Indonesia yang 70% anggarannya hanya habis untuk gaji pegawai. Secara nasional *Fitra* juga mencatat ada 291 daerah yang menghabiskan anggaran untuk

belanja pegawai lebih dari 50%. ironisnya, jumlah ini meningkat signifikan sebesar 135%, dari 124 daerah.

Penyusunan Rancangan APBD Tahun Anggaran 2017 merupakan pelaksanaan pertama dari Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2016 – 2021. Disamping itu juga disusun di atas fondasi yang telah kita capai pada tahun 2015 dan perkembangan faktual pada tahun anggaran 2016. Pemerintah Kabupaten Lamongan telah memantapkan pembangunan secara berkesinambungan dengan melakukan prioritas disemua bidang pembangunan yang kesemuanya itu bersinergitas dan saling mendorong sehingga mempercepat akselerasi pembangunan di Kabupaten Lamongan, yang disusun dengan landasan perkembangan ekonomi makro dan target pembangunan di tahun 2017.

Semangat entrepreneur yang dilakukan daerah saat ini mampu membangun, dan dapat diimplementasikan, sebagai kata kunci dalam rangka melakukan pembaharuan. Prinsip pemerintahan berjiwa wirausaha yang dilaksanakan oleh Provinsi Jawa Timur dengan memosisikan pelanggan yang membeli atau membayar pelayanan disajikan oleh pemerintah.

Seperti hasil penelitian Anissa Windarti. (2015). Pengaruh Anggaran Belanja Daerah dan Senjangan Anggaran Terhadap Tingkat Korupsi Di Indonesia, menyatakan: “Besarnya anggaran Bantuan Sosial dan Belanja Pegawai berpengaruh terhadap Senjangan Anggaran”. Hal ini mengingat proporsi kedua jenis belanja pemerintah daerah terhadap APBD relatif besar dibandingkan Belanja Hibah. Sedangkan Belanja Barang dan Jasa serta Belanja Modal merupakan jenis pembiayaan infrastruktur yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi daerah tetapi masih belum terlalu diperhatikan oleh pemerintah daerah.

Terdapat pengaruh Belanja Hibah, Bantuan Sosial, Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa, Belanja Modal terhadap Tingkat Korupsi di Indonesia dengan Senjangan Anggaran sebagai pemoderasi. Anggaran yang relatif besar dalam APBD akan memicu terjadinya Senjangan Anggaran sehingga berpengaruh terhadap semakin tingginya tingkat korupsi.

**Gede Sandiasa**, (2017). Bahwa di dalam organisasi pemerintah, penerapan prinsip-prinsip wirausaha sangat penting, untuk dapat menghasilkan pelayanan yang efektif, efisien, sederhana dan memenuhi kepentingan publik dengan ciri cepat, murah dan berkualitas.

**Rustam Tohopi, Sangkala, Baharuddin**. (2013). Bagi Pihak Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo pengimplementasian dari pada konsep *entrepreneur government* khususnya penerapan prinsip pemerintahan berjiwa wirausaha harus terus ditingkatkan serta dimonitor dan dievaluasi secara

berkala, sehingga dapat berdampak pada peningkatan pendapatan asli daerah (PAD) pada masa akan datang.

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) berpengaruh terhadap kemajuan ekonomi bangsa. Singapura misalnya, menjadi negara yang maju karena prinsip-prinsip entrepreneurship. Berikut disajikan rincian besaran APBD yang ditampakkan dari salah satu kabupaten sampel penelitian ini yaitu Kabupaten Lamongan Tahun Anggaran 2017, dalam tabel 1.

Sedangkan pengeluaran dapat dirinci dalam tabel 2. Kemudian rincian defisit pembiayaan daerah dalam tabel 3. Kemudian perkembangan per-tumbuhan Ekonomi Kabupaten Lamongan dapat disimak sebagai berikut Gambar 1.

Kemudian secara global Kabupaten/ Kota se Jawa Timur dapat disimak pada gambar 2.

Sedangkan, penerimaan kas daerah Provinsi Jawa Timur pada Tahun 2015 melebihi target dari yang dicanangkan.

Tabel 1. APBD Tahun Anggaran 2017 ditetapkan dengan PERDA No.13 Tahun 2016, dan PERBU No.51 Tahun 2016

No	URAIAN	JUMLAH
1	2	3
1.	Pendapatan Daerah	2.611.381.099.196,00
1.1.	Pendapatan Asli Daerah	413.033.141.634,00
1.1.1.	Hasil Pajak Daerah	128.758.971.800,00
1.1.2.	Hasil Retribusi Daerah	29.701.591.741,00
1.1.3.	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	22.989.554.775,00
1.1.4.	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah	231.583.023.318,00
1.2.	Dana Perimbangan	1.688.009.569.000,00
1.2.1.	Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak	98.305.439.000,00
1.2.2.	Dana Alokasi Umum	1.166.655.654.000,00
1.2.3.	Dana Alokasi Khusus	423.048.476.000,00
1.3.	Lain-Lain Pendapatan Daerah Yang Sah	510.338.388.562,00
1.3.1.	Pendapatan Hibah	0,00
1.3.2.	Dana Bagi Hasil Pajak dari Provinsi	142.536.313.162,00
1.3.3.	Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus	363.423.524.000,00
1.3.4.	Dana Bagi Hasil Retribusi dari Propinsi dan Pemerintah Daerah	47.691.400,00
	Jumlah Pendapatan	<b>2.611.381.099.196,00</b>

Sumber: BPAD Kab. Lamongan (diolah).

Tabel 2. Pengeluaran APBD Tahun Anggaran 2017 Kabupaten Lamongan

No	URAIAN	JUMLAH
1	2	3
1.	Belanja Daerah	2.615.989.373.885,77
1.1.	Belanja Tidak Langsung	1.673.026.349.652,77
1.1.1.	Belanja Pegawai	1.012.548.801.207,67
1.1.2.	Belanja Hibah	104.282.188.888,00
1.1.3.	Belanja Bantuan Sosial	23.913.540.000,00
1.1.4.	Belanja Bagi Hasil Kepada Provinsi/Kabupaten/Kota Dan Pemerintahan Desa	3.399.070.000,00
1.1.5.	Belanja Bantuan Keuangan Kepada Provinsi/Kabupaten/Kota Dan Pemerintahan Desa	527.882.749.557,10
1.1.6.	Belanja Tidak Terduga	1.000.000.000,00
1.1.7.	Belanja Langsung	942.963.024.233,00
1.1.8.	Belanja Pegawai	48.770.999.279,44
1.1.9.	Belanja Barang Dan Jasa	487.107.234.728,56
1.1.10.	Belanja Modal	407.084.790.225,00
	Jumlah Belanja	2.615.989.373.885,77

Sumber: BPAD Kab. Lamongan (diolah)

Tabel 3. Defisit Pembiayaan Tahun Anggaran 2017

No	URAIAN	JUMLAH
1	2	3
1.	Defisit	(4.608.274.689,77)
1.1.	Pembiayaan Daerah	4.608.274.689,77
1.1.1.	Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Daerah Tahun Sebelumnya	17.108.274.689,77
1.1.2.	Penerimaan piutang daerah	0,00
1.1.3.	Penerimaan Kembali Investasi Pemerintah Daerah	26.050.000.000,00
1.1.4.	Jumlah Penerimaan Pembiayaan	43.158.274.689,77
1.1.5.	Pengeluaran Pembiayaan Daerah	38.550.000.000,00
1.1.6.	Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah/Dana Bergulir	33.550.000.000,00
1.1.7.	Pembayaran Pokok Utang	0,00
1.1.8.	Pemberian Pinjaman Daerah	5.000.000.000,00
1.1.9.	Jumlah Pengeluaran Pembiayaan	38.550.000.000,00
1.1.10.	Pembiayaan Netto	4.608.274.689,77
	Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran tahun berkenaan (SiLPA)	0,00

Sumber: BPAD Kab. Lamongan (diolah)

Dari target semula Rp 12,348 triliun, sampai akhir tahun 2015 menembus Rp 12,563 triliun. Pencapaiannya 101,74 persen. Realisasinya surplus Rp 215 miliar. Kepala Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jatim Bobby Soemiarsono, Pendapatan Kas daerah Pempro Jatim 2015 melebihi target. target awal penerimaan kas daerah Jatim yakni Rp 12.348.880.000.000.

Namun hingga tutup tahun 2015 mencapai Rp 12.563.984.952.643. Penerimaan kas tersebut dari sektor Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) sebesar Rp 4,911 triliun. Angka PKB ini melebihi dari target semula Rp 4,8 triliun. Bea balik nama kendaraan bermotor (BBNKB) sebesar Rp 3,534 triliun. Angka penerimaan kas dari BBNKB ini meleset

dari target yang dicanangkan Rp 3,7 triliun. Pajak bahan bakar kendaraan bermotor (PBBKB) sebesar Rp 2,201 triliun. Penerimaan PBBKB ini melebihi dari target Rp 2,2 triliun. Pajak rokok sebesar Rp 1,819 triliun, yang surplus Rp 219,8 miliar dari target awal Rp 1,6 triliun.

Penerimaan lain-lain seperti re-distribusi jasa usaha Rp 2,849 miliar, atau mengalami kenaikan Rp 669 juta dari target sebelumnya Rp 2,180 miliar.

Untuk menyimak perkembangan tahun lalu, penerimaan kas Tahun 2016 kita targetkan Rp. 12,598 triliun. Ada kenaikan sekitar Rp 200 miliar dari tahun sebelumnya, Pendapatan Kas daerah Pempro Jatim 2015 melebihi target.

Kendati demikian, Jawa Timur yang berpenduduk 38,4 juta jiwa lebih dengan luas wilayah daratan 47.921,98 km<sup>2</sup> dan sekitar 613,29 km<sup>2</sup> berupa wilayah lautan yang terbagi pulau besar dan kecil



**PERKEMBANGAN PERTUMBUHAH EKONOMI**



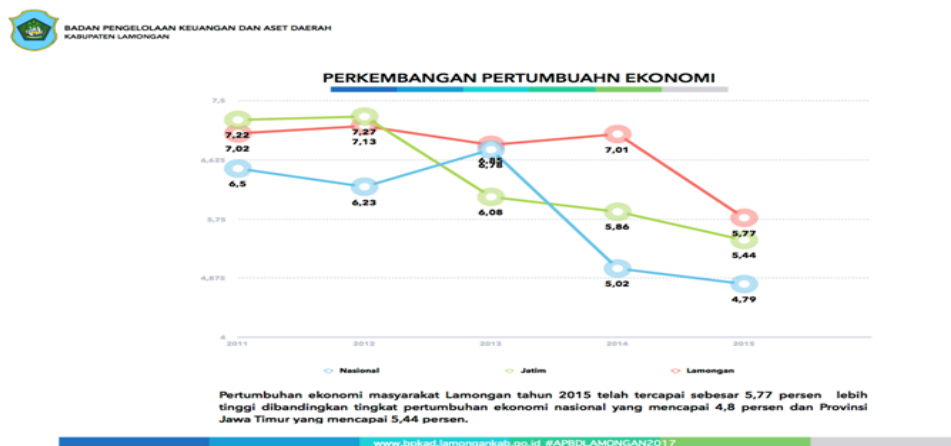
[www.bpkad.lamongankab.go.id](http://www.bpkad.lamongankab.go.id) #APBDLAMONGAN2017



**TARGET PEMBANGUNAN**



[www.bpkad.lamongankab.go.id](http://www.bpkad.lamongankab.go.id) #APBDLAMONGAN2017



**Gambar 1**  
Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Lamongan

Sumber: Data Primer Diolah

yang tersebar di wilayah nusantara, bila disimak secara demografi Jawa Timur adalah provinsi yang kaya akan sumber daya alam dan daya manusia, namun ironis karena beberapa komoditas unggulan yang tadinya merupakan potensinya, bukan lagi monopoli Jawa Timur seperti pisang, ketela, beras dan gula secara bertahap didatangkan dari luar provinsi. Bahkan komoditas agro unggulan seperti apel dan jeruk, hampir sekitar 50 persen diambil alih produk-produk luar Jawa, bahkan buah-buah dari China dan Australia dengan mudah dapat diperoleh di Swalayan dan mini market.

Dengan demikian dapat ditarik benang merah bahwa privatisasi pada intinya berkait dua pengertian:

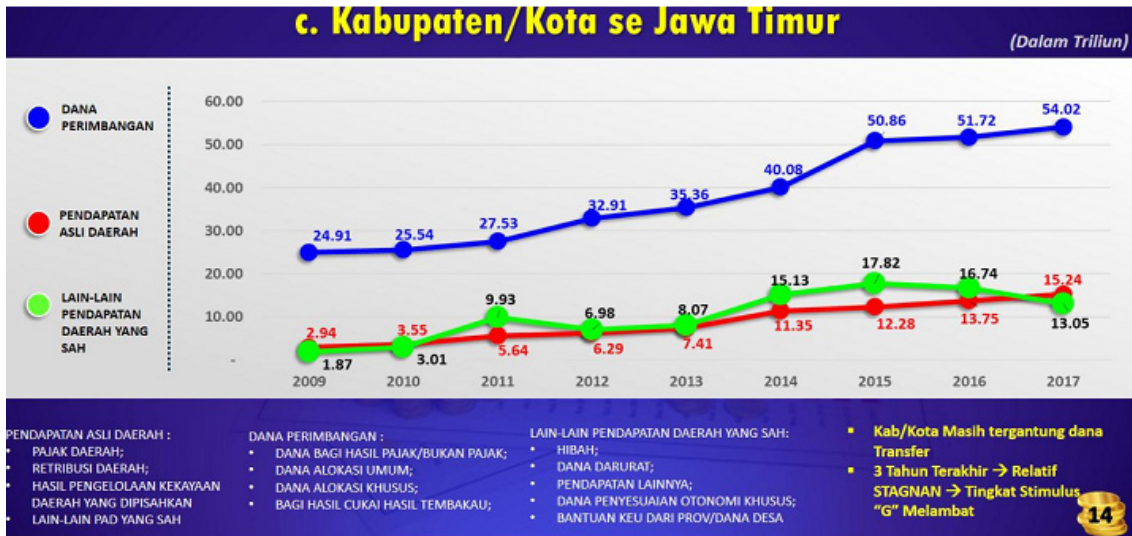
- Privatisasi nilai (*value privatization*) yakni transformasi ide, nilai, prinsip, dan semangat kewirausahaan ke dalam institusi birokrasi, dan
- Privatisasi material (*material privatization*), yakni transformasi aset, fasilitas, dan jasa pelayanan birokrasi dari institusi pemerintah (*government/public institutions*) ke pihak swasta.

Jiwa entrepreneurship, dulunya lebih banyak dibutuhkan kalangan industriawan dan bisnismen atau bahkan untuk usaha mandiri perseorangan dan tidak untuk organisasi dan pegawai

publik, seperti pegawai pemerintah. Namun perkembangan sekarang ini, sektor pemerintahan seharusnya juga mengambil peran aktif dalam pengelolaan bidang-bidang bisnis baik secara langsung, maupun melalui kerjasama mereka dengan para pengusaha, sehingga mendorong nilai tambah penerimaan kas dari hasil pajak yang dilakukan BUMN/BUMD, dan para birokrasi entrepreneurship.

Penelitian ini, menggambarkan jiwa birokrasi entrepreneurship, sebagaimana komitmen pemerintah daerah melalui peraturan daerah transparansi yang mendorong segala aspek yang ada dalam masyarakat ikut memiliki dan bertanggungjawab atas pembangunan di wilayahnya.

Dengan demikian, pemerintah daerah diisyaratkan me-mikirkan input-input dalam rangka memperbesar pendapatan asli daerah dengan mengoptimalkan semua sumberdaya alam, lingkungan, teknologi, dan sumberdaya manusia yang ada. Dari gambaran diatas yang merupakan latar belakang penelitian ini, maka rumusan masalah sebagai berikut: *Bagaimana komitmen pemerintah daerah dalam mewujudkan prinsip pemerintahan wirausaha yang bervisi enterpreneur ?*



**Gambar 2**  
**Pendapatan Daerah Kabupaten/Kota se Jawa Timur**

Sumber: Data Primer Diolah

### Tinjauan Pustaka Birokrasi

Istilah Birokrasi diperkenalkan oleh filosof Perancis Baron de Grimm dalam buku "Jaring Birokrasi" Tinjauan Aspek Politik dan Administrasi oleh Budi Setiono (21:2002), dimana asal kata "bureau" yang berarti meja tulis, dimana para Pejabat saat itu bekerja di belakangnya (Albrow :1970). Sebagaimana yang didefinisikan oleh Yahya Muhaimin (1980) bahwa birokrasi adalah keseluruhan aparat pemerintah, sipil maupun militer yang melakukan tugas pembantu pemerintah dan menerima gaji dari pemerintah karena statusnya itu.

Dalam paradigma pemikiran bagaimana birokrasi lahir, para ahli pemerintahan berdampak bahwa pada umumnya terdapat dua mainstream yakni:

1. bahwa penguasa yang kuat harus dilayani oleh para pembantu (aparat) yang cerdas dan dapat dipercaya (loyal), sebagaimana diungkapkan oleh Nicollo Machiavelli yang menyarankan bahwa apabila penguasa ingin berkuasa ingin kekuasaannya berjalan efektif, maka ia harus memiliki organ aparat yang solid, kuat dan profesional serta kokoh. Dengan demikian,

birokrasi dibentuk sebagai sarana bagi penguasa untuk mengimplementasikan kekuasaan (power) dan kepentingan (interest) mereka dalam mengatur kehidupan negara. Namun dalam fahan tradisional Jawa misalnya aparat, birokrasi (punggawa kerajaan) disebut sebagai "abdi dalem ingkang sinuwun". Kemudian dalam wacana tradisional Jawa juga dikenal aparat, birokrasi memiliki tugas untuk "mengejawantahkan/melaksanakan" titah kekuasaan raja yang diberikan oleh Tuhan. Sehingga mereka sepenuhnya bertanggungjawab kepada raja dan bukan kepada rakyat.

2. bahwa birokrasi ada karena memang rakyat menghendaki eksistensi mereka untuk membantu masyarakat mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan bersama. Dengan demikian, yang menentukan ada tidaknya birokrasi dalam kehidupan masyarakat adalah adanya kebutuhan mereka akan lembaga yang bertugas menyelenggarakan pelayanan publik.

Kebutuhan akan pelayanan publik yang dijalankan birokrasi akan berjalan seiring dengan kebutuhan kolektif dari

anggota masyarakat terhadap jenis pelayanan tertentu. Pada masyarakat pedesaan misalnya, kebutuhan kolektifnya akan berbeda dengan masyarakat perkotaan, sehingga jenis-jenis organ birokrasi yang melayani masyarakat desa akan berbeda dengan masyarakat kota. Masyarakat desa membutuhkan organ birokrasi Dinas Pertanian misalnya, akan tetapi masyarakat kota tidak memerlukan dinas itu karena sedikit jumlah petani di kota. Sebaliknya, Dinas Tatakota mungkin sangat diperlukan di masyarakat kota karena padatnya penduduk, tapi dinas ini mungkin kurang dibutuhkan oleh masyarakat pedesaan yang penduduknya masih jarang.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, pemerintahan negara memerlukan organ pelaksana yang mengoperasionalkan tugas-tugas pemerintahan secara riil dalam kehidupan masyarakat. Organ pelaksana pemerintahan inilah yang kita kenal dengan nama birokrasi.

### **Birokrasi Pemerintah Daerah**

Birokrasi adalah institusi publik yang dibentuk dan dibiayai oleh masyarakat, melalui pajak, retribusi dan lain-lain pungutan untuk melayani seluruh lapisan masyarakat, maka birokrasi harus terlepas dari ikatan partai politik maupun golongan. Oleh karena itu birokrasi haruslah bebas dari keterlibatan dari persaingan politik (*political competition*).

Pelaksanaan otonomi daerah ini memberikan berbagai peluang bagi aparatur birokrasi pemerintah daerah untuk lebih mengaktualisasikan peran dan fungsi mereka secara optimal. Karena kekuatan penyelenggaraan pemerintahan ada pada Kabupaten/Kota, maka diharapkan kinerja pemerintahan akan semakin dekat dengan masyarakat, sehingga aparat pemerintah harus peka terhadap keinginan dan kebutuhan serta menyadari bahwa masyarakat akan semakin dapat mengadakan pengawasan langsung terhadap kinerja birokrasi.

Disamping itu sangat mungkin dimasa akan datang, persaingan antar daerah semakin tajam dan membawa konsekuensi pada kesenjangan kemajuan satu daerah dengan daerah lainnya, sehingga peran penting dari birokrasi pada masing-masing daerah untuk menentukan maju mundurnya daerah, maka dapat dikatakan suatu daerah yang memiliki aparatur yang lebih berkualitas, profesional, ber-etos kerja baik dan responsif, akan lebih maju dibanding dengan daerah lain dengan kondisi sebaliknya.

Ada empat esensi otonomi daerah yang perlu diperhatikan oleh para birokrat daerah (*Ida:2000*) yaitu: (1) dimensi politik, yakni otonomi daerah pada hakekatnya adalah proses retribusi kekuasaan (*distribution of power*) dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Berbagai macam kekuasaan pemerintahan yang selama ini dipegang oleh pusat diserahkan urusan kewenangannya kepada daerah untuk dikelola secara mandiri. (2) dimensi ekonomi, daerah memiliki kesempatan untuk memanfaatkan dan mengembangkan potensi ekonomi daerahnya sendiri secara proporsional. Daerah dapat mengeksploitasi sumber daya alam yang tersedia, mengembangkan sentra perekonomian, mengembangkan sistem perekonomian daerah yang spesifik dan mengatur tata pemungutan retribusi dan pajak daerah secara lebih leluasa. Dengan otonomi diharapkan tidak terjadi lagi eksploitasi potensi daerah terutama sumber daya alam oleh pusat. (3) dimensi manajemen, dalam perspektif manajemen dengan adanya otonomi daerah memberikan keluasaan penuh kepada birokrasi daerah untuk secara mandiri mengelola dan mengorganisir daerahnya masing-masing (*decentralized management*). Aparatur pemerintah daerah berkesempatan untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen pemerintahan seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan



pengawasan (*controlling*) secara mandiri bebas dari campur tangan pemerintah pusat. (4) dimensi budaya, dari sudut pandang budaya, otonomi juga memberikan kesempatan pada masyarakat di daerah untuk berekspresi dan mengembangkan budaya lokal. Kultur lokal yang selama ini tidak dapat diraktualisasikan dengan baik akan dapat diekspresikan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, sehingga desa adat, budaya adat, dan bahkan hukum adat dapat mewarnai performance pemerintahan lokal.

Salah satu alternatif yang banyak dikemukakan para ahli pemerintahan dan administrasi negara untuk memperbaiki performance birokrasi adalah konsep privatisasi. Semula privatisasi memiliki makna yang terbatas sebagai men-swastakan, khususnya merubah (urusan bisnis atau industri) dari pemerintah ke swasta dalam hal pengelolaan maupun kepemilikan. (*to make private, especially to change (as a business or industry) from public to private control or ownership*) (Savas :1987). Ide privatisasi didasarkan pada pemikiran bahwa penyelenggaraan pemerintahan diharapkan dapat terlaksana secara lebih efektif-efisien, bermutu, memuaskan masyarakat/pengguna jasa dan optimal apabila konsep-konsep privatisasi dilaksanakan dalam kinerja dan manajemen birokrasi pemerintahan.

Otonomi daerah bertujuan sinergi pemerintahan antara pemerintah pusat dan daerah, menurut *Smith (1985) dalam analisis CSIS* yang dikemukakan oleh Syarif Hidayat dari dua sisi kepentingan, yaitu *kepentingan pemerintah pusat dan pemerintah daerah*. Dari kepentingan pemerintah pusat tujuan utamanya adalah pendidikan politik, pelatihan kepemimpinan, menciptakan stabilitas politik dan mewujudkan demokratisasi sistem pemerintahan di daerah. Sedangkan bila dilihat dari sisi kepentingan Pemerintah Daerah ada tiga tujuan:

1. Untuk mewujudkan apa yang disebut dengan *political equality*, artinya melalui otonomi daerah diharapkan akan lebih membuka kesempatan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai aktivitas politik di tingkat lokal atau daerah.
2. Untuk menciptakan *local accountability*, artinya dengan otonomi akan meningkatkan kemampuan pemerintah daerah dalam memperhatikan hak-hak masyarakat.
3. Untuk mewujudkan *local responsiveness*, artinya dengan otonomi daerah diharapkan akan mempermudah antisipasi terhadap berbagai masalah yang muncul dan sekaligus meningkatkan akselerasi pembangunan sosial dan ekonomi daerah.

Faktor keuangan daerah, salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan Daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya adalah kemampuan *self-supporting* dalam bidang keuangan. Dengan kata lain, faktor keuangan merupakan faktor esensial dalam mengukur tingkat kemampuan daerah, dalam melaksanakan otonominya. Ini berarti dalam penyelenggaraan urusan rumah tangganya, daerah membutuhkan dana.

Sehubungan dengan pentingnya posisi keuangan ini, *Pamudji*, menegaskan : "*Pemerintah Daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan. Dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria, faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan otonomi daerah*".

Pajak daerah menurut *Undang-undang nomor 18 tahun 1997* adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang dapat dipaksakan berdasarkan Peraturan perundang-

undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah, *Undang-undang nomor 18 tahun 1997 telah mengalami revisi oleh Undang-undang nomor 34 tahun 2000*, dan jenis pajak yang menjadi otonomi kabupaten/kota sekarang adalah : (a) pajak hotel, (b) pajak restoran, (c) pajak hiburan, (d) pajak reklame, (e) pajak penerangan jalan, (f) pajak pengambilan bahan galian golongan C, (g) pajak parkir.

Untuk dapat memiliki keuangan yang memadai dengan sendirinya daerah membutuhkan sumber keuangan yang cukup pula. Dalam hal ini daerah dapat memperolehnya melalui beberapa cara yaitu : (1) mengumpulkan dana dari pajak daerah yang sudah direstui oleh Pemerintah Pusat; (2) pemerintah daerah dapat melakukan pinjaman dari pihak ketiga, pasar uang atau bank atau melalui Pemerintah Pusat; (3) ikut ambil bagian dalam pendapatan pajak sentral yang dipungut daerah, misalnya sekian persen dari pendapatan sentral tersebut; (4) pemerintah daerah dapat menambah tarif pajak sentral tertentu, misalnya pajak kekayaan atau pajak pendapatan; (5) pemerintah daerah dapat menerima bantuan atau subsidi dari pemerintah pusat.

*Sumber-sumber PAD di era otonomi daerah* Penerimaan daerah dalam pelaksanaan desentralisasi terdiri atas pendapatan daerah dan pembiayaan, pendapatan daerah sebagaimana dimaksud dalam *Undang-undang nomor 33 tahun 2004, pada pasal 5 ayat (2)* bersumber dari :

1. Sumber Pendapatan Asli Daerah;
2. Dana perimbangan, dan
3. Lain-lain pendapatan.

Sedangkan pembiayaan bersumber dari :

1. Sisa lebih perhitungan anggaran daerah;
2. Penerimaan pinjaman daerah;
3. Dana cadangan daerah, dan

4. Hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Pendapatan asli daerah itu sendiri bersumber dari :

1. Pajak daerah;
2. Retribusi daerah;
3. Hasil pengelolaan daerah yang dipisahkan dan
4. Lain-lain PAD yang sah.

Yang dimaksudkan lain-lain PAD sebagaimana dimaksudkan dalam *Undang-undang nomor 33 tahun 2004* meliputi :

1. Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan;
2. Jasa giro;
3. Pendapatan bunga;
4. Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, dan
5. Komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/jasa oleh daerah.

Maka dalam upaya meningkatkan PAD, daerah dilarang :

- menetapkan Peraturan Daerah tentang pendapatan yang menyebabkan ekonomi biaya tinggi, dan
- menetapkan Peraturan Daerah tentang pendapatan yang menghambat mobilitas penduduk, lalu lintas barang dan jasa antar daerah dan kegiatan impor dan ekspor.

Sedangkan pendapatan daerah lainnya berupa retribusi daerah yang secara umum diartikan sebagai pembayaran-pembayaran kepada negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa negara. Maka ada empat unsur dalam penetapan retribusi daerah meliputi:

- retribusi dipungut oleh negara;
- dalam pungutan terdapat paksaan secara ekonomis;
- adanya kontra prestasi yang secara langsung dapat ditunjuk;
- retribusi dikenakan pada setiap orang/badan yang menggunakan/mengenyam jasa-jasa yang disiapkan negara.

Sedangkan pengertian retribusi daerah dapat ditelusuri dari pendapat sebagai berikut, menurut *Panitia Nasrun*, merumuskan retribusi daerah sebagai berikut:

Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa pekerjaan, usaha atau milik daerah untuk kepentingan umum, atau karena jasa yang diberikan oleh daerah baik langsung maupun tidak langsung.

Dari pendapat tersebut diatas disimpulkan bahwa retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas pemakaian jasa atau karena mendapatkan jasa pekerjaan, usaha atau milik daerah bagi yang berkepentingan atau karena jasa yang diberikan oleh daerah. Maka sebagai ikhtisar ciri-ciri pokok retribusi daerah adalah sebagai berikut:

- retribusi dipungut oleh daerah;
- dalam pungutan retribusi terdapat prestasi yang diberikan daerah yang langsung dapat ditunjuk;
- retribusi dikenakan kepada siapa saja yang memanfaatkan atau mengenyam jasa yang disediakan daerah.

Peraturan Pemerintah menurut *Ir.Sussongko Suhardjo, Msc, Mph, PhD (65:2006)* menyatakan Pemerintah dan Pemerintah daerah dapat lebih mendorong, perkembangan ekonomi daerah dengan menurunkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, melalui perubahan atau pembuatan peraturan pemerintah yang lebih luwes. Perwujudannya bisa mengambil berbagai bentuk seperti: penyerderhanaan prosedur untuk memperoleh izin, pelonggaran peraturan mengenai penggunaan tanah atau peraturan lingkungan, keluwesan dalam menerapkan peraturan upah minimum.

### **Birokrasi dan Entrepreneur**

Menurut *David Osborne dan Ted Gaebler (1993)*, privatisasi berkaitan dengan

ide transformasi nilai dan semangat kewirausahaan ke dalam sektor publik (birokrasi pemerintah). Sedangkan menurut *E.S. Savas*, privatisasi dimaksudkan sebagai tindakan untuk mengurangi peranan pemerintah dan meningkatkan peranan sektor swasta dalam pengelolaan dan kepemilikan aset-aset (*privatization is the act of reducing the role of government, or increasing the role of private sector, in an activity or in the ownership assets*).

Dengan demikian dapat ditarik benang merah bahwa privatisasi pada intinya berkait dua pengertian:

1. Privatisasi nilai (*value privatization*) yakni transformasi ide, nilai, prinsip, dan semangat kewirausahaan ke dalam institusi birokrasi, dan
2. Privatisasi material (*material privatization*), yakni transformasi aset, fasilitas, dan jasa pelayanan birokrasi dari institusi pemerintah (*government/public institutions*) ke pihak swasta.

Privatisasi nilai (*value privatization*) adalah bentuk privatisasi yang dimaksud untuk mengubah paradigma kinerja aparatur birokrasi pemerintah yang sudah usang menjadi memiliki ide, nilai, dan semangat baru seperti yang dimiliki oleh counterpart mereka di sektor swasta. Dengan kata lain, privatisasi nilai merupakan pengadopsian dan transformasi ide, nilai, prinsip dan semangat swasta untuk diterapkan dalam institusi publik/instansi pemerintah.

Sebagaimana diketahui manajemen dan kinerja birokrasi pemerintah dipandang banyak pihak seringkali tidak memuaskan masyarakat. Para pegawai mereka cenderung bekerja "apa adanya" tidak sungguh-sungguh, tidak memiliki tanggungjawab yang jelas, dan beban kerja tidak optimal. Berbeda dengan birokrasi pemerintah, manajemen dan kinerja pegawai pada sektor swasta. Dinilai lebih memiliki etos kerja yang profesional, kompetitif, efisien, efektif, dan nilai-nilai lainnya yang dipandang jauh lebih baik

dari pada manajemen dan kinerja aparatur birokrasi.

*John G. Burch* menerjemahkan entrepreneurship sebagai aktivitas seorang wiraswata, diambil dari istilah dalam bahasa Prancis, *entrepreneiro* yang berarti mengambil peran, mengambil sesuatu kesempatan, memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui inovasi. Pada saat sekarang entrepreneurship menjadi kebutuhan bagi para personel, karena hampir semua jenis organisasi besar berhubungan dengan pengelolaan input menjadi output organisasi yang diselenggarakan dengan menggunakan prinsip-prinsip organisasi, efektivitas dan produktivitas.

Entrepreneurship adalah terjemahan dari istilah Prancis yang kemudian diterima dalam bahasa Inggris maupun Indonesia, yaitu entrepreneur yang mengandung arti sebagai *a person in effective control of commercial undertaking*. Istilah entrepreneur, menurut *Burch* dimaksudkan sebagai seseorang yang tidak hanya menjalankan atau memimpin suatu perusahaan dengan baik, melainkan seseorang yang berani mengambil inisiatif guna mengembangkan dan memajukan usahanya dengan menggunakan atau bahkan menciptakan lapangan-lapangan kerja baru.

Jiwa entrepreneurship, dulunya lebih banyak dibutuhkan kalangan industriawan dan bisnismen atau bahkan untuk usaha mandiri perseorangan dan tidak untuk organisasi dan pegawai publik, seperti pegawai pemerintah. Namun perkembangan sekarang ini, sektor pemerintahan seharusnya juga mengambil peran aktif dalam pengelolaan bidang-bidang bisnis baik secara langsung, maupun melalui kerjasama mereka dengan para pengusaha.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jiwa entrepreneurship melekat dan amat dipengaruhi model organisasi publik dan pegawai pemerintah lebih diasumsikan

untuk melayani masyarakat (*public service*) dengan sedikit meninggalkan orientasi input. Namun sekarang pemerintah daerah disyaratkan untuk memikirkan input-input dalam rangka memperbesar pendapatan asli daerah dengan mengoptimalkan semua sumberdaya alam, lingkungan, teknologi dan sumberdaya manusia yang ada.

Sebagaimana studi *David Osborne dan Ted Gaebler* dalam *Reinventing Government : How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, maka pemerintahan di era yang akan datang tentu dituntut untuk mengevaluasi dan mengembangkan metode kerja dan cara kerja yang efisien sekaligus memerlukan *public servicer* yang memiliki jiwa entrepreneur, bukan hanya menghabiskan anggaran fiskal yang ada, dengan begitu dapat dikatakan bahwa organisasi pemerintahan yang akan datang membutuhkan nilai entrepreneurship ke dalam sistem manajemennya.

Entrepreneurship yang positif sesuai aturan-aturan kelembagaan dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat, termasuk di dalamnya mencari input-input yang sah dalam rangka memperkuat organisasi daerahnya.

Beberapa kebijakan pemerintah yang diajukan pada dekade ini berupa otonomi daerah, eselonisasi bupati, deregulasi investasi di daerah, pemangkasan pungutan non-perda dan kebijakan *stream lining* aparatur di tingkat pusat menunjukkan pentingnya pengembangan kelembagaan struktur birokrasi yang ada.

Dalam organisasi birokrasi sebagaimana diketahui banyak kalangan mempunyai aturan-aturan tertentu. Aturan ini kemudian dikenal sebagai karakteristik birokrasi *Weberian*, seperti adanya struktur hierarki yang mencerminkan adanya spesialisasi jabatan, formalitas fungsi-fungsi yang dijalankan, hubungan yang bersifat impersonal dan rasional dan sebagainya.

Entrepreneurship Birokrasi, dimasa sekarang dari sudut lembaga pemerintah juga membutuhkan fleksibilitas untuk merespon setiap kondisi yang kompleks dan berubah dengan cepat. Ini sulit jika para penentu kebijakan hanya mampu menggunakan satu metode pelayanan yang dihasilkan oleh birokrasi mereka sendiri.

Akibatnya pemerintahan entrepreneurial beralih pada sistem yang memisahkan antara kebijakan yang mengarahkan dengan kebijakan yang memberikan pelayanan (mengayuh). *Drucker* menyatakan bahwa organisasi yang memisahkan manajemen puncak dari operasi agar memungkinkan manajemen puncak berkonsentrasi pada pengambilan keputusan dan pengarahan. Operasi, sebaiknya dijalankan staf-staf tersendiri; masing-masing memiliki misi, sasaran, ruang lingkup tindakan serta otonominya sendiri. Jika tidak para manajer akan terkacaukan tugas-tugas operasional dan tidak dapat menghasilkan keputusan dasar yang bersifat mengarahkan.

**Kebijakan birokrasi nuansa enterprenur**  
Kebijakan publik dalam bentuk Undang-undang atau Perda adalah jenis kebijakan publik yang memerlukan kebijakan publik penjelas atau yang sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan. Kebijakan publik yang bisa langsung operasional antara lain Keppres, Inpres, Kepmen, Keputusan Kepala Daerah, Keputusan Kepala Dinas (*Riant Nugroho D 2003:159*). Pelaksanaan kebijakan merupakan langkah yang sangat penting dalam proses kebijakan. Tanpa pelaksanaan, suatu kebijakan hanyalah sekedar sebuah dokumen yang tidak bermakna dalam kehidupan masyarakat. (*Said Zaiant Abidin, PhD. 2006 : 187*).

Pemerintah daerah harus melakukan : (1) sejauh mungkin agar sebanyak mungkin penduduk daerahnya bekerja dan memperoleh penghasilan. Keuntungannya

adalah bahwa penduduk yang mempunyai penghasilan lebih tidak tergantung pada pelayanan yang disediakan oleh pemerintah. (2) mendorong penggunaan lahan ke arah penggunaan bagi kegiatan yang tingkatannya lebih tinggi : primer, sekunder dan tertier. Misalnya apabila ada lahan kosong maka didorong masyarakat untuk menggunakannya minimal untuk kegiatan sektor primer bercocok tanam, sehingga dengan demikian dapat dikenakan PBB. (3) mengembangkan kawasan perkotaan, terutama di daerah-daerah yang masih didominasi oleh kawasan dan kegiatan perdesaan. Karena kawasan perkotaan yang mempunyai kegiatan-kegiatan sekunder dan tertier yang menghasilkan PAD seperti : pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak parkir dan pajak penerangan jalan.(4) melakukan manajemen asset pemerintah daerah demi mengoptimalkan pendapatan daerah, yaitu dengan inventarisasi atas semua asset dimiliki, melakukan pengkajian atas nilai sebenarnya dari aset tersebut dapat membuat rencana optimalisasi pemanfaatan aset termasuk bekerjasama dengan sektor swasta. (5) mengoptimalkan anggaran belanja dari pendapatan daerah, maka perlu menyisihkan sebagian dari anggaran belanjanya untuk mengembangkan usaha daerah, melalui penyertaan modal pembentukan perusahaan patungan perusahaan swasta, membeli sahan perusahaan swasta yang sudah beroperasi baik, melakukan manajemen modal dalam surat berharga perusahaan swasta, melakukan kegiatan seperti modal ventura.

Pengembangan Enterprize Zone. (*Enterprize zone*) adalah suatu sarana untuk mengarahkan program pengembangan ekonomi pada suatu lokasi geografis tertentu. Program ini isinya bervariasi ada yang menekankan pembebasan atau keringanan pajak, ada yang menekankan pengadaan atau penyediaan sarana dan prasarana bagi usaha atau penyediaan

pelatihan kerja. kesamaan dari semua program enterprize zone adalah ditujukan pada sesuatu kawasan atau lokasi. Meskipun konsep ini dapat menjadi alat bagi strategi pembangunan daerah dan meningkatkan kualitas fisik dan moral dari daerah terbelakang, namun konsep ini tidak dapat menjamin bahwa kebanyakan lapangan kerja yang tercipta di enterprize zone akan diisi oleh penduduk setempat.

Khusus untuk negara-negara berkembang *International Labour Office* menganjurkan untuk dibedakannya kebijakan-kebijakan yang lebih baik dilaksanakan pada tingkat nasional dan yang lebih baik dilaksanakan di tingkat daerah, seperti:

Pada tingkat nasional adalah : (1) kebijakan desentralisasi, (2) kebijakan perimbangan keuangan yang lebih baik, (3) pengurangan kebijakan fiskal dan kebijakan lain mementingkan usaha modern skala besar, (4) peningkatan kaitan antara usaha besar dan usaha kecil, (5) penghapusan kebijakan sosial-ekonomi yang lebih mementingkan daerah perkotaan.

Sedangkan pada tingkat daerah adalah : (1) reorientasi belanja pemerintah daerah, (2) peningkatan penyelenggaraan pelayanan umum, (3) penghapusan kebijakan, peraturan, dan perpajakan yang menghambat operasi usaha kecil, (4) peningkatan pelayanan pendidikan dan kesehatan, (5) mendorong pemanfaatan prasarana sosial dan industri secara lebih efisien, (6) perbaikan pola kepemilikan tanah, (7) reformasi pengendalian sewa, (8) pengendalian spekulasi tanah dan mendorong penggunaan lahan kosong secara rasional, (9) mendorong berdirinya organisasi kemasyarakatan dan peran serta dalam proyek-proyek gotong-royong, (10) Cost recovery melalui penerapan retribusi daerah.

Pendirian Usaha baru melalui Entrepreneurship. Pengalaman menunjukkan bahwa pendirian usaha baru merupakan

penciptaan lapangan kerja terbesar; oleh karena itu pendirian usaha baru oleh masyarakat seharusnya merupakan prioritas yang perlu ditempuh oleh Pemerintah dan Pemerintah daerah. Namun pendirian usaha baru sangat tergantung pada banyaknya faktor, antara lain iklim usaha yang kondusif dan adanya jiwa entrepreneurship di kalangan masyarakat. Tanpa jiwa entrepreneurship, tidak akan ada anggota masyarakat yang akan berani mendirikan usaha sendiri.

*Robert Kiyosaki dalam buku best seller dan Rich Dad Poor Dad dalam buku kedua*, menggolongkan kegiatan ekonomi manusia menjadi 4 jenis yang masing menempati satu kuadran seperti : employed (pegawai), self employed (orang yang mempekerjakan diri sendiri, (pemilik usaha/ perusahaan) dan (invstor). Pada dasarnya proses transformasi dari seorang pegawai menjadi seorang entrepreneur. Maka seorang entrepreneur mempunyai atribut-atribut yang sangat berbeda dengan pegawai pada umumnya. *Atribut pertama* yang harus dimiliki oleh seorang entrepreneur adalah bahwa dia harus mempunyai visi jangka panjang ke depan. Sebagaimana kita ketahui visi seorang pegawai negeri adalah hari ini bekerja, sore nanti memperoleh upah atau bulan ini bekerja, akhir bulan memperoleh gaji. *Atribut kedua* dari seorang entrepreneur adalah adanya komitmen untuk mencurahkan segala perhatian dan kemampuannya untuk mengembangkan usahanya. Seorang pegawai tentu tidak akan mempunyai komitmen seperti itu, karena orientasinya hanya memperoleh upah atau gaji dalam sebulan. *Atribut ketiga* dari seorang entrepreneur adalah kepercayaan diri bahwa dia akan berhasil. *Atribut keempat* seorang entrepreneur adalah kedisiplinan dalam mengejar tujuan dari usaha yang dilakukannya. *Atribut kelima* yang terpenting adalah keberanian dan kemauan untuk mengambil resiko. *Atribut keenam* adalah kepedulian

terhadap konsumen, semua organisasi, baik perusahaan swasta maupun aparat pemerintah, mempunyai konsumen. Tanpa konsumen maka organisasi itu tidak ada gunanya, dan *Atribut ketujuh* dari seorang enterprenur adalah kreativitas.

Seorang enterprenur misalnya tidak akan keberatan untuk berhenti dari pekerjaan yang dia guluti sekarang dan memberi jaminan keamanan masa depan, demi mengejar cita-cita untuk mempunyai usaha sendiri. Untuk bisa berhasil mengembangkan usaha, maka seorang enterprenur harus mempunyai beberapa keahlian penting seperti : (1) analisis, terutama menganalisis lingkungan usaha yang merupakan pasar bagi produk perusahaan yang dia pimpin, misalnya menganalisis apa yang dibutuhkan oleh pasar, dan apa yang bisa dipasok oleh perusahaannya. (2) penciptaan jaringan kerja, terutama para pemasok dan pemakai produk. (3) penciptaan dan pembinaan hubungan bisnis, termasuk sektor keuangan dan permodalan. (4) persuasi dan negosiasi. (5) penjualan. (6) finansial.

### **Metode Penelitian**

#### **Lokasi/ Waktu Penelitian**

Obyek lokasi penelitian ini amat sangat penting dalam menghimpung sumber data sekunder maupun data primer, maka sampel dari 38 kabupaten/kota di Jawa Timur ditentukan dengan memakai kriteria dari 4(empat) Kabupaten di Jawa Timur yang dianggap dapat mewakili dan mempunyai kesamaan karakteristik dalam birokrasi yang bervisi enterprenur, yaitu Kabupaten Lamongan, Kabupaten Malang, Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Kediri.

Alokasi waktu kegiatan sejak tahun 2015/ 2016, dan diperbaharui tahun 2017, dengan merilis buku M. Amir. HT, terbitan tahun 2009, yang masih relevan untuk dikembangkan melihat dari fenomena yang berkembang saat ini di-dalam tubuh Birokrasi.

### **Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, menggunakan metode deskriptif, karena sasaran kajiannya mengungkap hubungan secara menyeluruh, holistik atau sistemik, sedangkan pendekatan kualitatif menjelaskan variabel yang diteliti melalui berbagai referensi, sehingga ruang lingkup kedudukan dan prediksi terhadap hubungan antar variabel yang diteliti menjadi lebih jelas dan terarah.

Jenis data yang diperuntukkan dalam penelitian ini, berupa data primer yakni data didapat melalui wawancara atau instrumen/ kusioner dan juga survey serta diskusi dalam FGD. Sedangkan data sekunder yang merupakan data pendukung berupa dokumen, peraturan perundang yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah berupa kebijakan yang bernuansa entrepreneur dalam mengelola potensi yang dimiliki daerah.

### **Teknik Pengumpulan Data**

#### **Wawancara**

Dalam teknik pengumpulan data digunakan wawancara (*in depth interview*) dengan responden yang terdiri para pimpinan SKPD di daerah sampel, disamping itu dilaksanakan FGD, berupa diskusi yang pesertanya dari para pimpinan SKPD di daerah sampel dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang bervisi entrepreneur.

#### **Angket / Instrumen**

Pengumpulan data melalui angket/ instrumen menggunakan kusioner dilakukan kepada semua SKPD di daerah sampel, masing-masing daerah berjumlah 25 responden dalam menjarin pelaksanaan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur

#### **Survey**

Survey dilakukan pada unit-unit kerja dalam mengamati penerapan pelayanan yang dilakukan sejumlah SKPD dengan

mengaitkan sejumlah potensi yang dikembangkan daerah untuk meningkatkan sumber-sumber pendapatan daerah yang bermuara pada penerapan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur.

Survey dilakukan tahun 2015/2016, dan diperbaharui tahun 2017 sumber inspirasi diliris dari buku H.Muh.Amir. HT (2009) *Kebijakan Birokrasi dalam Mengatasi Ketimpangan Pembangunan melalui Entrepreneur*, maka obyek pada unit-unit kerja dalam mengamati (*observasi*) penerapan pelayanan yang dilakukan sejumlah Satuan Kerja Pemerintah Daerah dengan mengaitkan sejumlah potensi yang dikembangkan daerah untuk meningkatkan sumber-sumber pendapatan daerah yang bermuara pada penerapan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur. Rekapitulasi dengan hasil pengamatan lapangan, memberikan interpretasi dalam penerapan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur.

### Study User

Melakukan konsultasi atau diskusi kepada pimpinan daerah, dimana data yang diperoleh belum maksimal untuk diolah maka perlu dilakukan cross check, yang pesertanya adalah para pimpinan unit satuan kerja yang berada di daerah sampel termasuk para pengelola/ pelaksana kebijakan yang bervisi entrepreneur di Kabupaten sebagai sampel dari objek penelitian ini.

### Metode Analisis

Analisis data yang digunakan adalah pendekatan diskriptif, metode kualitatif disandikan analisis SWOT melihat peluang dan tantangan terhadap pelaksanaan kinerja birokrasi yang bervisi entrepreneur di sejumlah Satuan Kerja Pemerintah Daerah di daerah Kabupaten yang merupakan sampel pada obyek kajian ini ditetapkan 4 (empat) Kabupaten dimaksud, sebagai lokus kajian yang dianggap melaksanakan, sedang

melaksanakan, dan belum melaksanakan birokrasi bervisi entrepreneur. Dari hasil rekapitulasi dengan hasil pengamatan lapangan, memberikan interpretasi dalam penerapan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur.

Analisis SWOT untuk melihat peluang dan tantangan suatu daerah yang mengarah kepada entrepreneur, teknik pengumpulan data secara triangulasi/ gabungan antara observasi, wawancara dan dokumentasi, dalam pengumpulan data, wawancara mendalam (*in-depth interview*) amat sangat penting dilakukan dengan para informan yaitu aparat unit kerja pemerintah daerah yang dianggap dapat memberikan penjelasan tentang materi kajian ini dalam mewujudkan birokrasi yang bervisi entrepreneur, yaitu lokusnya Pemerintah Kabupaten Lamongan, Kabupaten Malang, Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Kediri, (*masing-masing minimal 25 informan bisa diukur*) sesuai padangan dalam buku Sugiyono memahami penelitian kualitatif yaitu Aparat Birokrasi Badan Perencanaan Pembangunan, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, Dinas Koperasi dan UMKM, Dinas Kehutanan, Dinas Perhubungan.

### Hasil dan Pembahasan

Sesuai permasalahan yang diungkap, komitmen Pemerintah Kabupaten Malang dalam melaksanakan kebijakan yang bernuansa entrepreneur di Sektor Koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah secara bertahap dengan menyesuaikan tugas pokok dan fungsinya dalam menangkap peluang yang mengoptimalkan operasional koperasi dan usaha mikro kecil dan menengah, sehingga dari program yang ada dapat membangun jiwa entrepreneur yang lebih baik.

Seperti yang dikemukakan oleh Juliette Nancy (*Program Studi Administrasi Negara 2015*), dalam skripsinya *Perilaku birokrasi dalam pelayanan publik*,



menyatakan “Perilaku birokrasi merupakan tolak ukur utama tercapainya pelayanan publik yang efektif, dan merupakan suatu penilaian terhadap kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Masyarakat dapat menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya baik secara langsung maupun tidak langsung”.

Namun komitmen dalam implementasinya belum begitu nampak. Pemerintah Kabupaten masih cenderung menitikberatkan pada bentuk kegiatan dibanding pada sistem yang melibatkan masyarakat dan pihak terkait. Salah satu komitmen yang dibuktikan Pemerintah Kabupaten Malang ikut menyertakan modalnya ke BUMD, kemudian menetapkan kebijakan yang berorientasi membangun jejaring dengan para pelanggan. Sedangkan kebijakan-kebijakan yang ada belum memberikan iklim yang diinginkan oleh para investor dalam menanam modalnya, mengingat kepentingan investor kadang belum menyentuh kebijakan warga masyarakat Kabupaten Malang.

Komitmen Pemerintah Kabupaten Kediri dalam melaksanakan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur sudah diupayakan, karena komoditas yang diusahakan bukan merupakan kebutuhan pokok, sehingga perlu kejelian melihat peluang pasar, agar pemerintah lebih banyak membutuhkan bimbingan, seperti dalam hal pengelolaan kebersihan dan pemanfaatan sampah lebih banyak melibatkan masyarakat sebagai penghasil sumber sampah, yang dapat dimanfaatkan dan diolah kembali sebagai bahan pendukung salah satu produk yang ada di masyarakat.

Salah satu keberhasilan yang dimaknai Visi birokrasi berlandaskan entrepreneur yakni Peraturan Daerah Kabupaten Lamongan menyangkut Koperasi dan UMKM, dimana Perda Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pemberdayaan Koperasi dan UMKM, merupakan Perda satu-satunya di Jawa Timur mendapat

penghargaan dari Gubernur Jawa Timur dalam Rapat Kerja Koperasi dan UMKM di Hotel Elay, tanggal 19 November 2008. (*baca Seputar Indonesia 20 November 2008*).

Dalam Perda tersebut, Gubernur Jawa Timur mengapresiasi karena:

1. Terobosan entrepreneurship satu-satunya di Jawa Timur, dimaksudkan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan kemajuan Koperasi dan UMKM,-
2. Dalam Perda tersebut mengatur pembebasan SIUP dan TDP,-
3. Dalam Perda tersebut mengatur Lembaga Koperasi bisa ikut tender proyek pengadaan,-
4. Dalam Perda tersebut mengatur pemberian fasilitas pembiayaan permodalan dan pengembangan pola kemitraan yang dilakukan lembaga perkoperasian,-
5. Terobosan lainnya untuk Koperasi dan UMKM:
  - Untuk penguatan modal Koperasi dan UMKM, modal kerja diberikan dana rekalping dari APBD dengan bunga 6% pertahun, untuk tahap pertama diluncurkan dana sebesar Rp. 4,685 Milyard,-
  - Pemerintah Kabupaten Lamongan juga memfasilitasi akses modal kerja dengan pihak perbankan untuk menumbuh kembangkan para Koperasi dan UMKM.

Sebagaimana *Amelia Harits (2014)*, menyatakan bahwa Pemerintah RI terus meningkatkan komitmennya dalam mendukung optimalisasi daya saing guna memacu produktivitas dan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dengan terbitnya Inpres Nomor 6 Tahun 2014, melalui Inpres tersebut, Presiden RI menginstruksikan kepada jajaran pemerintah di seluruh Indonesia, untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan tugas fungsi, dan kewenangan masing-

masing secara terkoordinasi dan terintegrasi untuk meningkatkan daya saing nasional dan melakukan persiapan pelaksanaan MEA yang akan dimulai pada tahun 2015.

Lebih lanjut *Edison Hidayat Putra (2013)*, menyatakan bahwa: Fenomena birokrasi seringkali mengeluhkan cara berfungsinya sehingga pada akhirnya orang akan beranggapan bahwa birokrasi tidak ada manfaatnya karena banyak disalahgunakan oleh pejabat pemerintah (birokratisme) yang merugikan masyarakat, untuk itu diperlukan adanya reformasi birokrasi.

Hal ini terjadi karena birokrasi berstruktur bertingkat, mengakibatkan ketidak efisiennya organisasi dalam mencapai tujuan (*inefficiency achievement purposes*), terjadi proses kerja berbelit-belit (*red tape*), menjadikan kinerja tidak efektif, sehingga terjadi proses kerja top down dan budaya minta petunjuk dari bawahan ke atasan, ini disebabkan penjenjangan struktur secara hirarki, apalagi tidak disertai pendelegasian wewenang, akan menyebabkan bawahan tidak bisa mengambil keputusan secara mandiri, melainkan harus menunggu proses dari atasan.

Untuk mengenalisa hasil penelitian ini, maka dapat merumuskan dalam analisis SWOT, sebagaimana yang dikemukakan oleh *Freddy Rangkuti (2006:18)*, bahwa Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Tbreats*).

Sebagai gambaran pada bahasan diatas, bahwa peluang dan tantangan dalam pelaksanaan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi, dapat ditarik suatu formulasi

sebagai berikut (Lampiran 1).

Kemudian sebagai gambaran pada bahasan diatas, bahwa peluang dan tantangan dalam pelaksanaan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan, dapat ditarik suatu formulasi sebagai berikut (Lampiran 2).

Lebih lanjut gambaran pada bahasan diatas, bahwa peluang dan tantangan dalam pelaksanaan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi masing-masing daerah sampel kajian ini, dapat ditarik suatu formulasi secara umum untuk Kabupaten Mojokerto (Lampiran 3).

Dan sebagai gambaran pada bahasan diatas, bahwa peluang dan tantangan dalam pelaksanaan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi, dapat ditarik suatu formulasi pada Kabupaten Lamongan Lampiran 4.

Maka dari bahasan yang sandingkan dengan formulasi SWOT. sebagaimana ungkapan dari Osbarne-Gaebler Birokrasi bervisi entrepreneur, yang diliris dalam buku "*Birokrasi dalam Polemik*" oleh *Moeljarto Tjokrowinoto* dkk, dinyatakan bahwa "*sebuah organisasi yang melulu hanya berorientasi pada peraturan saja adalah tidak sehat, sehingga pada sisi manapun sebenarnya penekanan pada misi sebagai landasan gerakan organisasi adalah wajar*".

*Birokrasi sebagai bagian law enforcement perlu direformasi dengan dimensi keadilan. Hal yang diperlukan adalah: menuntaskan "national building" memaksimalkan fungsi lembaga-lembaga, membangun aturan hukum secara komprehensif serta membangun moralitas aparat penegak hukum.*

Salah satu keberhasilan yang dimaknai Visi birokrasi yang berlandaskan entrepreneur yakni Peraturan Daerah

Kabupaten Lamongan yang menyangkut Koperasi dan UMKM, yang mana Perda nomor 7 tahun 2008 tentang Pemberdayaan Koperasi dan UMKM ini, yang merupakan Perda satu-satunya di Jawa Timur mendapat penghargaan dari Gubernur Jawa Timur dalam Rapat Kerja Koperasi dan UMKM di Hotel Elay, tanggal 19 November 2008 (*baca Seputar Indonesia 20 November 2008*).

Kebijakan Pemerintah Kabupaten Kediri yang bervisi entrepreneur merupakan privatisasi nilai (*value privatization*) yakni transformasi ide, prinsip, dan semangat kewirausahaan ke dalam institusi birokrasi, dapat dilihat antara lain:

1. Pembangunan Simpang Lima Gumul (SLG), dimana SLG merupakan sarana penciptaan iklim usaha, penciptaan peluang usaha serta peningkatan perekonomian masyarakat Kabupaten Kediri.
2. Komitmen Pemerintah kabupaten untuk memberdayakan usaha kecil mikro dan menengah melalui pelatihan-pelatihan keterampilan, bantuan sarana pengembangan usaha, bantuan modal dengan bunga lunak serta mempromosikan produk UMKM melalui pameran baik yang bersifat regional maupun nasional.

Kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan oleh Pemerintah kabupaten Mojokerto yang mengacu pada pemanfaatan peluang kekuatan, dan mempertimbangkan kelemahan serta kendala dapat disimak pada penyertaan modal daerah ke Perusahaan (*pihak ketiga*) maupun penyiapan lahan untuk usaha.

Melalui pendapat umum (*hasil wawancara*), maka berbagai pernyataan yang dilontarkan tentang kebijakan yang bervisi entrepreneur ini, diantaranya ada yang berpendapat bahwa kebijakan yang mengarah kepada program pengembangan ekonomi. Sebagaimana yang dinyatakan *Ir. Sussongko Suhardjo, Msc, MPA, PHD*

(2015). *Pembangunan Daerah: Mendorong Pemda Berjiwa Bisnis (Soft Cover)*. Pemerintah daerah sebagai salah satu aktor pembangunan di daerah berada dalam posisi yang strategis untuk merangsang aktor-aktor lain untuk membangun daerahnya.

Salah satu caranya adalah dengan menggunakan kewenangannya, sumber dananya, dan pelayanan umum (termasuk prasarana dan insentif) sebagai perangsang bagi aktor-aktor yang lain tersebut.

Sistem ekonomi yang berjalan sekarang adalah ekonomi persaingan. Jadi wajar saja jika banyak orang tersisihkan, khususnya orang miskin yang semakin miskin, sehingga dengan demokrasi ekonomi atau ekonomi gotong royong kiranya bisa menjawab masalah kemiskinan yang saat ini mendera.

Hingga kini Indonesia masih menghadapi masalah klasik, seperti buruknya infrastruktur, birokrasi yang belum efisien, inkonsistensi regulasi, dan rendahnya pemihakan terhadap usaha menengah kecil, sehingga bila pemerintah mampu mengatasi persoalan klasik secara berkelanjutan, pertumbuhan ekonomi Indonesia bisa mencapai lebih dari tujuh persen pada tahun-tahun mendatang. Yang paling mendasar dilakukan adalah reorientasi paradigma dan strategi pembangunan ekonomi yang sudah jauh melenceng dari spirit ekonomi konstitusi. Pola pikir para aktor dan pilot ekonomi negara harus segera diperbaiki.

### Simpulan

Dari hasil bahasan yang terungkap, maka simpulan dari hasil penelitian ini, menunjukkan komitmen yang kuat dari Pemerintah Kabupaten Lamongan untuk mewujudkan birokrasi bervisi entrepreneur, walaupun belum maksimal telah memenuhi 10 (sepuluh) kriteria dalam birokrasi yang bervisi entrepreneur, sudah mempunyai komitmen yang tinggi, sedangkan 3 (tiga) daerah Kabupaten yang lain baru memenuhi

5(lima) kriteria. Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Kediri mempunyai komitmen yang cukup untuk melaksanakan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, kemudian untuk Kabupaten Malang sedang berupaya memenuhi kriteria dalam melaksanakan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur. Kendala yang dihadapi dalam melaksanakan kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, dimulai dari *political will, profil pemimpin daerah* yang belum mampu menggerakkan dan mengendalikan aparat untuk *merubah mindset, pola pikir* yang cenderung sebagai *penguasa dari pada melayani*, sehingga kesaling-kepercayaan lemah, menyebabkan investasi ikut lemah, disamping SDM juga dipicu oleh sistem karier bagi birokrasi yang kurang jelas mekanismenya, maka perlu adanya kompetisi yang kompetitif dalam menunjukkan kompetensinya secara menyeluruh. Rumusan kebijakan yang diperlukan dalam pelaksanaan kinerja birokrasi yang bervisi entrepreneur, seperti kebijakan yang menjabarkan 10 (sepuluh) prinsip yang menjadi kriteria kebijakan birokrasi yang bervisi entrepreneur, salah satunya seperti *Perda Transparansi* yang mendorong segala aspek yang ada dalam masyarakat ikut memiliki dan bertanggungjawab atas segala perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan di wilayahnya, yang secara otomatis *membangun kepercayaan dunia usaha* dalam menarik investor menanamkan modalnya secara terbuka. Penelitian ini, akan menggambarkan jiwa birokrasi entrepreneurship, sebagaimana komitmen pemerintah daerah melalui peraturan daerah transparansi yang mendorong segala aspek yang ada dalam masyarakat ikut memiliki dan bertanggungjawab atas pembangunan di Kabupaten/Kota.. Sekarang pemerintah daerah di-isyaratkan untuk memikirkan input-input dalam rangka memperbesar pendapatan asli daerah dengan mengoptimalkan semua

sumberdaya alam, lingkungan, teknologi, dan sumberdaya manusia yang ada di Wilayahnya. Untuk itu, perlu terobosan *inovasi/ kreativitas multi kebijakan* dari semua Pemerintah Kabupaten/Kota, secara terencana melakukan penanganan terhadap empat komponen yang kesemuanya saling kait mengait dengan harapan dapat mewujudkan peningkatan daya saing daerah, sehingga menarik bagi dunia usaha (*investor*) untuk menanamkan investasinya di Kabupaten/Kota. Pemerintah Kabupaten/ Kota harus memperhatikan dan mempertimbangkan dalam terobosan inovasi/kreativitas multi kebijakan ke empat komponen dimaksud, adalah: (1) Karakter Wilayah, yaitu melakukan perencanaan dan pengembangan yang baik dan berkesinambungan, dapat meningkatkan daya tarik yang berkualitas serta estetika yang tinggi, dalam membangun kepercayaan kepada dunia usaha. (2) Lingkungan Fisik, yaitu melakukan pengembangan dan pemeliharaan prasarana dasar, meliputi perbaikan dan peningkatan jalan, baik jalan kabupaten, jalan akses antar kecamatan serta jalan poros desa yang dijadikan tolak ukur utama Pemerintah Kabupaten/Kota, guna peningkatan aktivitas perekonomian dan investasi daerah, disamping memperlancar arus distribusi barang produk industri kecil (UMKM), serta mendukung kelancara lalu lintas antar daerah. (3) Ketersediaan Layanan, yaitu menyediakan layanan dasar dengan kualitas yang cukup memenuhi kebutuhan bisnis dan publik, meliputi : *reformasi pelayanan perizinan*, merupakan salah satu kemudahan daya tarik bagi investor untuk ikut berpartisipasi dalam pengembangan Kabupaten/Kota. (4) Ketersediaan sarana dan prasarana, infrastruktur yang mendukung, kualitas pelayanan terus ditingkatkan dan dievaluasi melalui indikator kepuasan masyarakat yang diperoleh melalui survey rutin secara berkala bekerjasama dengan Badan Pusat

Statistik (BPS). Kemudian, memperbaiki kondisi birokrasi kita, dimana sistem, prosedur, dan kebiasaan yang sekian lama tertanam dan terbentuk dalam wadah birokrasi tidak serta merta dapat diubah, terutama pada elite-elite birokrasi yang telah menikmati keuntungan-keuntungan dari sistem yang ada, menjadikan ingin tetap mempertahankan. Resistensi ini diperkuat oleh aturan yang menempatkan kekuasaan tersentralisir ditangan pimpinan tertinggi organisasi, seperti berdasarkan aturan atau regulasi tertentu, kemudian birokrasi ditempatkan sebagai organisasi tertutup dan elitis, dan birokrasi sangat memegang teguh prosedur. Kesemuanya itu bisa berdampak pada sistem pengawasan yang masih lemah dan kualitas SDM aparatur juga masih lemah. Sehingga, meminilisasi kendala utama yang dihadapi dalam melaksanakan kinerja birokrasi yang bervisi entrepreneur, dimulai dari *Political will, Profil pemimpin daerah (Bupati/ Walikota dan Pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah)* yang menggerakkan dan mengendalikan aparat untuk merubah mindset, pola pikir yang cenderung sebagai penguasa dari pada melayani, sehingga kesaling-percayaan lemah, menyebabkan investasi ikut lemah, disamping SDM juga dipicu oleh sistem karier bagi birokrasi yang kurang jelas mekanismenya, maka perlu adanya kompetisi yang kompetitif dalam menunjukkan kompetensinya secara menyeluruh dan kesemuanya ini berpulang kembali pada *Political Wiil Pemimpin Dearah (Bupati/ Wali Kota)*, dalam mengupayakan *Clean Geoverment*, agar melakukan "Komitmen fakta integritas" terhadap para pejabat/staf pegawai/swasta rekanan/pemda; seperti yang telah dilakukan oleh banyak daerah Kabupaten/ Kota di Indonesia.

### Ucapan Terima Kasih

Dengan selesainya kajian ini, penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada

Kepala Balitbang Provinsi Jawa Timur yang memfasilitasi kegiatan kajian ini, serta terima kasih pula penulis sampaikan kepada Pemerintah Kabupaten Lamongan, Kediri, Mojokerto, dan Kabupaten Malang, beserta perangkat SKPD/ OPD terkait, yang memberi data-data yang diperlukan.

### Daftar Pustaka

- Ade Irawan, (2013), Indonesian Corruption Watch, *Seminar Hari Anti Korupsi Internasional, yang diselenggarakan DPD Gema Kosgoro Kabupaten Tangerang*, bidikkasus.com 2013.
- Amelia Harits (2014). Peningkatan daya saing ekonomi dan peran birokrasi. setkab.go.id/peningkatan-daya-saing-ekonomi-dan-peran-birokrasi/ Translate this page Oleh: Humas ; Diposkan pada: 30 Sep 2014 ; 219308 Views Kategori: Artikel.
- Anissa Windarti (2015), *Pengaruh Anggaran Belanja Daerah Dan Senjangan Anggaran Terhadap Tingkat Korupsi Di Indonesia*. Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Edison Hidayat Putra (2013), Makalah Politik dan Birokrasi di Indonesia <https://www.scribd.com/.../Makalah-Politik-Dan-Birokrasi-Di-Indo>.
- Freddy Rangkuti (2006:18), Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta 2006.

- Forum Indonesia Untuk Transparansi Anggaran (Fitra) 2012. Detik Finance, dalam *Entrepreneurship*
- Gede Sandiasa, 2017. *Kewirausahaan* Buku Ajar. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Panji Sakti.
- H.Muh.Amir.HT (2009) *Kebijakan Birokrasi dalam Mengatasi Ketimpangan Pembangunan melalui Entrepreneur*, Penerbit Unesa University Press. Anggota IKAPI, Jakarta, 1 Agustus 2004, No. 060/JTI/97.
- Juliette Nancy, (2015) Skripsi “*Perilaku Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*”.
- Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara. Universitas Hasanuddin.
- Moeljarto Tjokrowinoto. Kegagalan adalah sukses tertunda. <https://wijayalabs.wordpress.com/.../kegagalan-adalah-sukses-tertun>.
- Rustam Tohopi 1, Sangkala 2, Baharuddin. (2013). *Kepemerintahan Berjiwa Wirausaha (Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Di Badan Keuangan Daerah Provinsi Gorontalo)* Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Gorontalo.
- Sussongko Suhardjo, (2015). *Pembangunan Daerah: Mendorong Pemda Berjiwa Bisnis* (Soft Cover). <https://www.bukalapak.com/.../buku/.../71pfyv-jual-pembangunan-daerah-mendorong..> diunduh 23-08-2017.

## Lampiran 1. Gambaran Formulasi Analisis SWOT untuk Kab. Malang

No	Analisis SWOT Strategi Pelaksanaan Kinerja Birokrasi yg bervisi Entrepreneur	Kondisi Daerah	
		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1. Wilayah yang sangat luas msg2 daerah dan Jumlah Penduduk/aparatur cukup besar dlm menggerakkan pembangunan 2. Kewenangan diberikan kepada Pemkab di era otonomi daerah cukup luas. 3. Pemilihan Kepala Daerah secara langsung berdampak meningkatnya komitmen. 4. Prasarana dan sarana penyelenggaraan pemerintahan relatif mencukupi. 5. Tersedianya sumber daya alam serta potensi wilayah yang memadai dalam mendukung perekonomian masyarakat	1. Jumlah SDM/ aparatur yang besar perlu pembinaan disiplin serta profesional 2. Fungsi-fungsi kelembagaan belum mampu bekerja secara optimal 3. Belum terealisasi sistem penjenjangan karier, penghargaan yang mampu mendorong kinerja aparatur. 4. Proses penempatan Pegawai belum sepenuhnya manganut "The Right Man in The Right Place". 5. Tingkat kemiskinan dan angka pengangguran masih tergolong tinggi
1	Peluang (O)	Perencanaan (Strategi S-O)	Perencanaan (Strategi W-O)
	1. Luasnya kewenangan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah. 2. Dunia usaha memberi dampak terciptanya peluang-peluang usaha. 3. Dukungan masyarakat terhadap pemerintahan yang bersih dan akuntabel. 4. Meningkatnya investasi, karena berbagai kemudahan dalam proses pelayanan perijinan. 5. Munculnya para investor asing, luar daerah untuk berinvestasi di Kabupaten/Kota..	1. Kebijakan entrepreneur harus mampu menciptakan iklim kondusif bagi investasi dan kemudahan dari segala aspek. 2. Optimalisasi peran birokrasi mendukung komitmen Bupati dalam program kewirausahaan yang mengangkat perekonomian masyarakat. 3. Peningkatan pelayanan dari segala aspek, mendukung terciptanya kesaling percaya dalam dunia usaha.	1. Mengoptimalkan kebijakan dunia usaha, dengan kemudahan, kelonggaran berinvestasi, dukungan infrastruktur. 2. Mendorong potensi yang ada, khususnya tenaga kerja lokal untuk dibekali keterampilan, pengetahuan tentang kewirausahaan, sekaligus mengangkat ekonomi kerakyatan. 3. Stabilitas perekonomian yang dapat mendorong terbentuk kerjasama saling menguntungkan antara Pemerintah, Swasta dan Masyarakat.
2	Tantangan (T)	Perencanaan (Strategi S-T)	Perencanaan (Strategi W-T)
	1. Tuntutan masyarakat meningkat terhadap pelayanan. 2. Masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap lingkungan hidup.. 3. Masih besarnya angka kemiskinan dan rendahnya tingkat pendidikan yang mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat. 4. Budaya KKN masih berkembang di masyarakat. 5. Kesenjangan sosial masyarakat masih tinggi.	1. Kewenangan daerah yang luas sistem desentralisasi, mampu mendorong birokrasi melaksanakan tugas dengan inovasi dan kreativitas. 2. Memperkuat kepedulian Pemkab dan Masyarakat menjalin kerjasama mengangkat UMKM, pendamping industri besar. 3. Membangun budaya malu, akan moralitas para birokrat, dengan komitmen yang bertanggungjawab.	1. Mendorong tumbuh kembangnya usaha industri rumah tangga dan koperasi UMKM, berperan dalam pertumbuhan perekonomian daerah 2. Membangun saling percaya antara Pemkab, Pengusaha dan Masyarakat berperan serta dalam pembangunan. 3. Mempercepat pengelolaan potensi yang ada secara terintegrasi dan mewadahi kemitraan Pengusaha besar & kecil.

Sumber : Data diolah dari observasi lapangan.

## Lampiran 2. Gambaran Formulasi Analisis SWOT Kab. Kediri

No	Analisis SWOT Strategi Pelaksanaan Kinerja Birokrasi yg bervisi Entrepreneur	Kondisi Daerah	
		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1. Wilayah yang sangat luas dan Jumlah Penduduk/ aparaturnya cukup besar dlm menggerakkan pembangunan 2. Kewenangan diberikan kepada Pemkab di era otonomi daerah cukup luas. 3. Pemilihan Kepala Daerah secara langsung berdampak meningkatnya komitmen. 4. Prasarana dan sarana penyelenggaraan pemerintahan relatif mencukupi. 5. Tersedianya sumber daya alam serta potensi wilayah yang memadai dalam mendukung perekonomian masyarakat	1. Jumlah SDM/ aparaturnya yang besar perlu pembinaan disiplin serta profesional 2. Fungsi-fungsi kelembagaan belum mampu bekerja secara optimal 3. Belum adanya sistem penjurangan karier, penghargaan yang mampu mendorong kinerja aparaturnya. 4. Proses penempatan Pegawai belum sepenuhnya manganut "The Right Man in The Right Place". 5. Tingkat kemiskinan dan angka pengangguran masih tergolong tinggi Income perkapita masih rendah
1	Peluang (O)	Perencanaan (Strategi S-O)	Perencanaan (Strategi W-O)
	1. Kewenangan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah. Cukup luas 2. Semakin pulihnya dunia usaha memberi dampak terciptanya peluang-peluang usaha. 3. Dukungan masyarakat terhadap pemerintahan yang bersih dan akuntabel. 4. Meningkatnya investasi di Kab, karena kemudahan dalam proses pelayanan perijinan. 5. Munculnya para investor asing, luar daerah untuk berinvestasi di Kabupaten/Kota..	1. Kebijakan entrepreneur harus mampu menciptakan iklim kondusif bagi investasi dan kemudahan dari segala aspek. 2. Optimalisasi peran birokrasi mendukung komitmen Bupati dalam program kewirausahaan yang mengangkat perekonomian masyarakat. 3. Peningkatan pelayanan dari segala aspek, mendukung terciptanya kesalingpercayaan dalam dunia usaha.	1. Mendorong investor menanamkan modalnya dari segala aspek, sesuai dukungan potensi daerah. 2. Mengoptimalkan kebijakan dunia usaha, dengan kemudahan, kelonggaran berinvestasi, dukungan infrastruktur. 3. Stabilitas perekonomian yang dapat mendorong terbentuk kerjasama saling menguntungkan antara Pemerintah, Swasta dan Masyarakat.
2	Tantangan (T)	Perencanaan (Strategi S-T)	Perencanaan (Strategi W-T)
	1. Meningkatnya tuntutan masyarakat mendapatkan pelayanan yang baik. 2. Masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap lingkungan hidup. 3. Masih besarnya angka kemiskinan dan rendahnya tingkat pendidikan yang mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat. 4. Budaya KKN masih berkembang di masyarakat. 5. Kesenjangan sosial masyarakat masih tinggi.	1. Kewenangan daerah yang luas sistem desentralisasi, mampu mendorong birokrasi melaksanakan tugas dengan inovasi dan kreativitas. 2. Meningkatkan konsistensi masyarakat dalam mendukung investor di wilayahnya. 3. Memperkuat kepedulian Pemkab dan Masyarakat menjalin kerjasama mengangkat UMKM, pendamping industri besar.	1. Mendorong tumbuh kembangnya usaha industri rumah tangga dan koperasi UMKM, berperan dalam pertumbuhan perekonomian daerah 2. Membangun saling percaya antara Pemkab, Pengusaha dan Masyarakat berperan serta dalam pembangunan. 3. Mempercepat pengelolaan potensi yang ada secara terintegrasi dan mawadahi kemitraan Pengusaha besar & kecil.

Sumber: Data diolah dari observasi lapangan.



## Lampiran 3. Gambaran Formulasi Analisis SWOT Kab. Mojokerto

No	Analisis SWOT Strategi Pelaksanaan Kinerja Birokrasi yg bervisi Entrepreneur	Kondisi Daerah	
		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1. Wilayah yang sangat luas dan Jumlah Penduduk/ aparaturnya cukup besar dlm menggerakkan pembangunan 2. Kewenangan diberikan kepada Pemkab di era otonomi daerah cukup luas. 3. Pemilihan Kepala Daerah secara langsung berdampak meningkatnya komitmen. 4. Prasarana dan sarana penyelenggaraan pemerintahan relatif mencukupi. 5. Tersedianya sumber daya alam serta potensi wilayah yang memadai dalam mendukung perekonomian masyarakat	1. Jumlah SDM/ aparaturnya yang besar perlu pembinaan disiplin serta profesional 2. Fungsi-fungsi kelembagaan belum mampu bekerja secara optimal 3. Belum adanya sistem penjurusan karier, penghargaan yang mampu mendorong kinerja aparaturnya. 4. Proses penempatan Pegawai belum sepenuhnya menganut "The Right Man in The Right Place". 5. Tingkat kemiskinan dan angka pengangguran masih tergolong tinggi Income perkapita masih rendah
1	Peluang (O)	Perencanaan (Strategi S-O)	Perencanaan (Strategi W-O)
	1. Kewenangan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah. Cukup luas 2. Semakin pulihnya dunia usaha memberi dampak terciptanya peluang-peluang usaha. 3. Dukungan masyarakat terhadap pemerintahan yang bersih dan akuntabel. 4. Meningkatnya investasi di Kab, karena kemudahan dalam proses pelayanan perijinan. 5. Munculnya para investor asing, luar daerah untuk berinvestasi di Kabupaten/Kota..	1. Kebijakan entrepreneur harus mampu menciptakan iklim kondusif bagi investasi dan kemudahan dari segala aspek. 2. Optimalisasi peran birokrasi mendukung komitmen Bupati dalam program kewirausahaan yang mengangkat perekonomian masyarakat. 3. Peningkatan pelayanan dari segala aspek, mendukung terciptanya kesalingpercayaan dalam dunia usaha. 4. Mengkodisikan perekonomian dikawasan lokal, dengan dukungan UMKM	1. Mendorong investor menanamkan modalnya dari segala aspek, sesuai dukungan potensi daerah. 2. Mengoptimalkan kebijakan dunia usaha, dengan kemudahan, kelonggaran berinvestasi, dukungan infrastruktur. 3. Stabilitas perekonomian yang dapat mendorong terbentuk kerjasama saling menguntungkan antara Pemerintah, Swasta dan Masyarakat. 4. Prioritas pengusaha lokal sebagai pendampingan investor luar mengangkat ekonomi kerakyatan.
2	Tantangan (T)	Perencanaan (Strategi S-T)	Perencanaan (Strategi W-T)
	1. Meningkatnya tuntutan masyarakat mendapatkan pelayanan prima. 2. Masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap lingkungan hidup, kesehatan lingkungan dan gaya hidup sehat. 3. Masih besarnya angka kemiskinan dan rendahnya tingkat pendidikan yang mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat. 4. Budaya KKN masih berkembang di masyarakat. 5. Kesenjangan sosial masyarakat masih tinggi.	1. Kewenangan daerah yang luas sistem desentralisasi, mampu mendorong birokrasi melaksanakan tugas dengan inovasi dan kreativitas. 2. Meningkatkan konsistensi masyarakat dalam mendukung investor di wilayahnya. 3. Memperkuat kepedulian Pemkab dan Masyarakat menjalin kerjasama mengangkat UMKM, pendamping industri besar. 4. Membangun budaya malu, akan moralitas para birokrat, dengan komitmen yang bertanggungjawab.	1. Mendorong tumbuh kembangnya usaha industri rumah tangga dan koperasi UMKM, berperan dalam pertumbuhan perekonomian daerah 2. Membangun saling percaya antara Pemkab, Pengusaha dan Masyarakat berperan serta dalam pembangunan. 3. Mempercepat pengelolaan potensi yang ada secara terintegrasi dan mawadahi kemitraan Pengusaha besar & kecil. 4. Paspilitasi dan pemberian insentif, membangun aparaturnya bersih & berwibawa.

Sumber: Data diolah dari observasi lapangan

Lampiran 4. Gambaran Formulasi Analisis SWOT Kab. Lamongan

No	Analisis SWOT Strategi Pelaksanaan Kinerja Birokrasi yg bervisi Entrepreneur	Kondisi Daerah	
		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		1. Wilayah yang sangat luas msg2 daerah dan Jumlah Penduduk/aparatur cukup besar dlm menggerakkan pembangunan 2. Kewenangan diberikan kepada Pemkab di era otonomi daerah cukup luas. 3. Pemilihan Kepala Daerah secara langsung berdampak meningkatnya komitmen. 4. Prasana dan sarana penyelenggaraan pemerintahan relatif mencukupi. 5. Tersedianya sumber daya alam serta potensi wilayah yang memadai dalam mendukung perekonomian masyarakat	1. Jumlah SDM/ aparatur yang besar perlu pembinaan disiplin serta profesional 2. Fungsi-fungsi kelembagaan belum mampu bekerja secara optimal 3. Belum adanya sistem penjurangan karier, penghargaan yang mampu mendorong kinerja aparatur. 4. Proses penempatan Pegawai belum sepenuhnya manganut ”The Right Man in The Right Place”. 5. Tingkat kemiskinan dan angka pengangguran masih tergolong tinggi Income perkapita masih rendah
1	Peluang (O)	Perencanaan (Strategi S-O)	Perencanaan (Strategi W-O)
	1. Semakin luas ruang lingkup kewenangan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintahan Daerah. 2. Semakin pulihnya dunia usaha memberi dampak-terciptanya peluang-peluang usaha. 3. Dukungan masyarakat terhadap pemerintahan yang bersih dan akuntabel. 4. Meningkatnya investasi di Kab, karena kemudahan dalam proses pelayanan perijinan. 5. Munculnya para investor asing, luar daerah untuk berinvestasi di Kabupaten/Kota..	1. Kebijakan entrepreneur harus mampu menciptakan iklim kondusif bagi investasi dan kemudahan dari segala aspek. 2. Optimalisasi peran birokrasi mendukung komitmen Bupati dalam program kewirausahaan yang mengangkat perekonomian masyarakat. 3. Pelatihan serta pendidikan yang memaknai visi Pemkab untuk mendorong masyarakat berpartisipasi dlm pembangunan. 4. Peningkatan pelayanan dari segala aspek, mendukung terciptanya kesaling percaya dalam dunia usaha. 5. Mengkodisikan perekonomian dikawasan lokal, dengan dukungan UMKM	1. Mendorong investor menanamkan modalnya dari segala aspek, sesuai dukungan potensi daerah. 2. Mengoptimalkan kebijakan dunia usaha, dengan kemudahan, kelonggaran berinvestasi, dukungan infrastruktur. 3. Mendorong potensi yang ada, khususnya tenaga kerja lokal untuk dibekali keterampilan, pengetahuan tentang kewirausahaan, sekaligus mengangkat ekonomi kerakyatan. 4. Stabilitas perekonomian yang dapat mendorong terbentuk kerjasama saling menguntungkan antara Pemerintah, Swasta dan Masyarakat. 5. Prioritas pengusaha lokal sebagai pendampingan investor luar mengangkat ekonomi kerakyatan.
2	Tantangan (T)	Perencanaan (Strategi S-T)	Perencanaan (Strategi W-T)
	1. Meningkatnya tuntutan masyarakat mendapatkan pelayanan prima. 2. Masih rendahnya kesadaran masyarakat terhadap lingkungan hidup, kesehatan lingkungan dan gaya hidup sehat. 3. Masih besarnya angka kemiskinan dan rendahnya tingkat pendidikan yang mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat. 4. Budaya KKN masih berkembang di masyarakat. 5. Kesenjangan sosial masyarakat masih tinggi.	1. Kewenangan daerah yang luas sistem desentralisasi, mampu mendorong birokrasi melaksanakan tugas dengan inovasi dan kreativitas. 2. Meningkatkan konsistensi masyarakat dalam mendukung investor di wilayahnya. 3. Memperkuat kepedulian Pemkab dan Masyarakat menjalin kerjasama mengangkat UMKM, pendamping industri besar. 4. Membangun budaya malu, akan moralitas para birokrat, dengan komitmen yang bertanggungjawab. 5. Melibatkan masyarakat dlm pembangunan khusus perekonomian.	1. Mendorong tumbuh kembangnya usaha industri rumah tangga dan koperasi UMKM, berperan dalam pertumbuhan perekonomian daerah 2. Membangun saling percaya antara Pemkab, Pengusaha dan Masyarakat berperan serta dalam pembangunan. 3. Mempercepat pengelolaan potensi yang ada secara terintegrasi dan mawadahi kemitraan Pengusaha besar & kecil. 4. Pasilitasi dan pemberian insentif, membagun aparatur bersih & berwibawa. 5. Mendorong partisipasi dan menerima investor yang ada di wilayahnya sebagai bagian dari tujuan pembangunan.

Sumber: Data diolah dari observasi lapangan