

MODEL KETAHANAN NASIONAL SEBAGAI MODEL ADMINISTRASI NEGARA UNTUK MENINGKATKAN KETAHANAN WILAYAH DALAM UPAYA MEMBERDAYAKAN OTONOMI DAERAH

Oleh : DR. H. Amin Ibrahim, MA¹⁾

Kesenjangan yang mencolok dalam pembangunan Indonesia, baik antar sektor, wilayah, maupun pelaku pembangunan, disebabkan antara lain karena kelirunya pendekatan pembangunan dan model administrasi negara yang diterapkan. Akibatnya, Ketahanan Nasional pada umumnya, maupun Ketahanan Wilayah, kondisinya cukup rawan. Indonesia berada pada masa transisi yang kritis, serta Otonomi Daerah belum berjalan sebagaimana mestinya. Sementara itu pengkajian Ketahanan Nasional (Tannas) yang berkembang untuk mengatasi hal tersebut di atas, belum mendapatkan formulasi yang tepat, baru pada tahap pengkajian-pengkajian yang bersifat interdisipliner dan merumuskan Tannas sebagai Metoda Pemecahan Persoalan Pembangunan sebagai wacana. Oleh karena itu perlu dibangun konsep pendekatan pembangunan dan model administrasi negara yang tepat, terutama untuk tingkat wilayah, agar kesenjangan pembangunan yang mencolok dan masa transisi yang kritis tersebut dapat diatasi, serta Otonomi Daerah dapat diberdayakan secara bertahap, sehingga Ketahanan Wilayah dan Ketahanan Nasional makin meningkat dari waktu ke waktu.

I. Pendahuluan.

Kesenjangan yang mencolok dalam pembangunan Indonesia, baik antar sektor, antar wilayah, maupun antar pelaku pembangunan, disebabkan antara lain karena kelirunya pendekatan pembangunan dan model administrasi negara yang diterapkan. Akibatnya, Ketahanan Nasional pada umumnya, maupun Ketahanan Wilayah, kondisinya cukup rawan, Indonesia berada pada masa transisi yang kritis, serta Otonomi Daerah belum berjalan sebagaimana mestinya

Sementara itu pengkajian Ketahanan Nasional (Tannas) yang berkembang untuk mengatasi hal tersebut di atas, belum mendapatkan formulasi yang tepat, baru pada tahap pengkajian-pengkajian yang bersifat

interdisipliner dan merumuskan Tannas sebagai Metoda Pemecahan Persoalan Pembangunan sebagai wacana. Oleh karena itu perlu dibangun konsep pendekatan pembangunan dan model administrasi negara yang tepat, terutama untuk tingkat wilayah, agar kesenjangan pembangunan yang mencolok dan masa transisi yang kritis tersebut dapat diatasi, serta Otonomi Daerah dapat diberdayakan secara bertahap, sehingga Ketahanan Wilayah dan Ketahanan Nasional makin meningkat dari waktu ke waktu. (Lemhanas, 1988, 1989, 1990; Ibrahim, 1988a, 1988b, 1990, 1991, 1992a, 1992b, 2001a, 2001b; Hastannas, 1992, 1994, 1996, 1998).

¹⁾ Dosen pada STIA LAN Bandung

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, diasumsikan bahwa konsep Pendekatan pembangunan yang bersifat komprehensif integral ditopang Model Ketahanan Nasional sebagai model administrasi negaranya, akan dapat meningkatkan Ketahanan Wilayah (dalam rangka Otonomi Daerah), yang pada gilirannya akan meningkatkan Ketahanan Nasional (dalam wadah NKRI).

Selanjutnya perlu dikaji secara teoritis dan diteliti secara empiris, apakah konsep model yang diasumsikan (*by hypothetic*) tersebut, cukup signifikan untuk diimplementasikan lebih lanjut.

Signifikansi yang perlu diteliti ialah apakah memang Model Ketahanan Nasional berpengaruh (sebab akibat) terhadap Ketahanan Wilayah. Ini berarti perlu diteliti signifikansi dari :

- (1) Dimensi-dimensi Model Ketahanan Nasional yakni dimensi Analisis Potensi Wilayah (APW), Mekanisme Kerja (MK), Dukungan Sumber Daya

Manusia (SDM), dan Dukungan Administrasi (ADM), secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap dimensi-dimensi Ketahanan Wilayah, yakni dimensi keUletan (U), keTangguhan (T), keMandirian (M) wilayah.

- (2) Secara internal antar dimensi-dimensi Model Ketahanan Nasional dan antar dimensi-dimensi Ketahanan Wilayah terdapat korelasi yang positif.
- (3) Diperlukannya sejumlah upaya pemberdayaan agar Model Ketahanan Nasional tersebut berfungsi dengan baik untuk meningkatkan Ketahanan Wilayah.

II. KELAYAKAN TEORITIS MODEL KETAHANAN NASIONAL

Melalui penelusuran kepustakaan didapat esensi kelayakan dan relevansi Model Ketahanan Nasional sebagai model administrasi negara, yang dapat dirangkum secara berpasangan sebagai berikut :

No	ESENSI KAJIAN KEPUSTAKAAN (TEORITIS)	REFLEKSI/RELEVANSINYA PADA MODEL KETAHANAN NASIONAL
1.	<p>Kajian ilmu/teori Administrasi Negara yang pesat dan kompleks menuntut kajian/pendekatan, yang bersifat interdisipliner dan banyak berfokus pada studi kasus negara, wilayah, desentralisasi. (Tjokroamidjojo, et.al, 1986, 1998: 24 – 77; Nawawi, et.al, 1994: 308 – 314; Sardjudin, 1995 : 53; Stillman II, 1992; Sjihabudin, et.al, 1998: 299; Frederickson, 1994: 28 – 30; Siagian, 1996: 30 – 33)</p>	<p>Relevan dengan model Ketahanan Nasional yang mencerminkan pendekatan komprehensif integral (interdisipliner) dan konsep untuk kepentingan Indonesia/Wilayah)</p>
2.	<p>Reformasi Administrasi Negara untuk kasus Indonesia, sebaiknya diawali dengan reformasi prosedur, baru reformasi teknik dan program pember-dayaan untuk perbaikan kinerjanya. (Caiden, 1970; Lee, et.al, 1970; Dror, 1971, 1976; Thoha, 1994; Zauhar, 1996; Wibawa, 2001: 4 – 5)</p>	<p>Sesuai dengan urgensi konsep operasionalisasi dimensi Mekanisme Kerja agar dapat menganalisis Potensi Wilayah sehingga dapat dihasilkan visi – misi – strategi pembangunan (daerah), baru diikuti peningkatan Dimensi Dukungan Administrasi dan SDM-nya.</p>
3.	<p>Ruang lingkup pengertian Administrasi Negara meliputi manajemen plus (pengaturan/penyelenggaraan pemerintahan yang menyangkut peningkatan potensi/kekuatan Nasional/ Wilayah), aturan/Mekanisme Kerjanya. Dukungan SDM dan Dukungan Administrasinya (dana, informasi tatalaksana, prasarana) (Siagian, 1996; Stillman II, 1992: 2 – 5; Atmosudirdjo, 1986, 1990; Nawawi, et.al, 1994; LANRI, 1994)</p>	<p>Direfleksikan secara sinergik dalam keempat dimensi Model Ketahanan Nasional (dimensi Analisis Potensi Wilayah, Mekanisme Kerja, Dukungan SDM dan Dukungan Administrasi)</p>
4.	<p>Tuntutan manajemen jaringan antar manusia/lembaga, yang menghargai kualitas individu dalam kerjasama, di mana integritas, profesionalisme, suasana egaliter dan demokratis menjadi cirinya. (Savage, 1990; Joiner, 1994; Drucker, 1997: 21 – 30)</p>	<p>Merefleksi dalam dimensi Dukungan SDM dan Mekanisme Kerja dari Model Ketahanan Nasional yang disarankan</p>

<p>5. Konsep-konsep pemberdayaan dengan memanfaatkan berbagai ragam manajemen kontemporer, seperti manajemen strategik, manajemen mutu terpadu, organisasi pembelajaran, teori X, Y, Z, W; <i>gemba kaizen</i>, manajemen multi budaya, <i>benchmarking</i>, manajemen konflik, <i>reinventing government and banishing bureaucracy</i>, manajemen sistem informasi, harus dipilih secara selektif sesuai kebutuhan dan kondisi lingkungan dimana administrasi negara tersebut digelar, sehingga kinerjanya meningkat.</p> <p>(Sjihabudin, et.al, 1998: 81 – 85; Salusu, 2000; Senge, et.al, 2001; Budihardjo, 1995: 4 – 10; Winardi, 1994, 1997: 27; Bahauddin, 2001; Adimiharja, et.al, 2001; Clutterbuck, 1995; Wellins, et.al, 1991; Tjiptono, et.al, 2001; Stewart, 1994; Lee, 1996; Imai, 1999, 2001; Elashmawi, et.al, 1999; Ruky, 2001; Osborne, et.al, 1992, 1997; Edward, et .al, 2001; Kenna, et.al, 2001; Pearce II, et.al, 1997)</p>	<p>Keseluruhan dimensi Model Ketahanan Nasional memang membutuhkan konsep-konsep pemberdayaan secara selektif dan bertahap, karena diasumsikan belum berfungsi dengan baik, karena Ketahanan Wilayah yang memang belum baik (karena itulah Model Ketahanan Nasional dipilih/disarankan).</p>
<p>6. Tuntutan organisasi (publik) yang dibutuhkan ialah yang lebih mendarat dan relatif ramping, mampu menampung pengembangan profesionalisme, keberagaman dengan pengikatnya yakni visi – misi – strategi pembangunan yang disepakati bersama, memberi peluang peningkatan SDM, organisasi yang fleksibel/sesuai kebutuhan (non stereotip).</p> <p>(Drucker, 1997; Hesselbein, et.al, 1997)</p>	<p>Dapat direkayasa dalam Model Ketahanan Nasional, terutama melalui dimensi Mekanisme Kerja, Dukungan SDM dan Dukungan Administrasi, yang pada akhirnya menuntut penyesuaian organisasi Pemerintahan Daerah (Tk II) sesuai kebutuhan.</p>

7.	Tuntutan kepemimpinan (masa depan) yang bersifat delegatif/ <i>tut wuri handayani</i> , profesional, demokratis, berorientasi ke depan, serta mampu memberdayakan pengikutnya sesuai dengan tuntutan visi – misi – strategi pembangunan yang telah disetujui bersama. (Thoha, 1994; Hesselbein, et.al, 2000, 2001)	Dapat diwadahi dan dikembangkan dalam dimensi Mekanisme Kerja dan Dukungan SDM (yang perlu ditingkatkan kualitasnya), serta Dukungan Administrasi untuk meningkatkan kinerja kepemimpinan delegatif tersebut.
8.	Tuntutan implementasi Administrasi Negara ialah yang sesuai perkembangan zaman, berorientasi pada nilai-nilai budaya sendiri, tercermin dalam pemerintahan yang demokratis, <i>good governance</i> , dan bagi Indonesia, terutama mampu mempertahankan NKRI yang berotonomi daerah. (Kuntoro, et.al, 1999: 60 –61; Nihin, 1999; Arif (Editor), 2001; Nasution, 2000; Wibawa, 2001; Sen, 2000, 2001; Amal, et.al, 1995; Riggs, 1996; Andrews, et.al, 2000; Howard, 1995; Rasyid, 2000; Sjihabudin, et.al, 1998)	Tercermin sepenuhnya dalam konsep Model Ketahanan Nasional yang bertujuan meningkatkan Ketahanan Wilayah secara bertahap (Otda), dalam rangka Ketahanan Nasional (NKRI).

Dari gambaran di atas terlihat bahwa secara teoritis Model Ketahanan Nasional cukup relevan, dan selanjutnya perlu diteliti secara empiris, guna pembuktian signifikansinya di lapangan (wilayah tingkat II).

III. KELAYAKAN EMPIRIK MODEL KETAHANAN NASIONAL

Untuk melihat kelayakan empirik Model Ketahanan Nasional, penelitian dilakukan di kota Bekasi, menggunakan metoda survai dengan pengambilan sampel secara acak

distratifikasi (Rasyid, 1994, 1996a, 1996b; Rusidi, 1996). Sampel sebanyak 55 orang (20 orang unsur birokrat kota Bekasi, 11 orang anggota DPRD; unsur LSM, tokoh masyarakat dan lainnya 17 orang, unsur tetangga yakni Kabupaten Bekasi 7 orang). Data kuantitatif dikumpulkan dikumpulkan melalui angket, data kualitatif melalui studi dokumentasi, wawancara, sarasehan, serta diskusi-diskusi yang mendalam dengan berbagai pihak dan pakar. Uji validitas alat ukur penelitian menggunakan metod uji korelasi *Product Moment Pearson* dan uji reliabilitasnya melalui teknik *Alfa Cronbach*,

serta metoda *Successive Interval* untuk mentransformasikan skala ordinal ke interval. Teknik analisis data menggunakan analisis statistik parametrik melalui telaah analisis jalur (*path analysis*) dan uji korelasi *Product Moment Pearson* (Singarimbun dan Effendi, 1995; Sugiyono, 1999).

Dari hasil uji validitas alat ukur penelitian ternyata valid dengan tingkat validitas 94,03% untuk Analisis Potensi Wilayah 100%; untuk Mekanisme Kerja 92,308%; untuk Dukungan SDM 100%; Dukungan Administrasi 100%. Untuk dimensi-dimensi Ketahanan Wilayah ialah 98,572% untuk Ketangguhan, masing-masing 100% untuk alat ukur Keuletan dan Kemandirian wilayah.

Uji validitas memakai uji korelasi *Product Moment Pearson* dengan rumus $t_{hitung} > t_{tabel}$ = valid dan sebaliknya, dengan $t_{tabel} = 2,00$.

Tingkat validitas yang tertinggi 11,20 > 2,00 (dengan nilai korelasi = r_{hitung} 0,84), terendah 2,34 > 2,00 (0,31).

Dari hasil uji reliabilitas alat ukur yang menggunakan teknik *Alfa Cronbach* (reliabel bila $t_{hitung} > t_{tabel} = 2,00$), seluruh alat ukur ternyata reliabel dengan t_{hitung} 30,39 > t_{tabel} 2,00, tertinggi pada alat ukur dimensi Keuletan wilayah dan terendah pada Dukungan SDM (9,95 > 2,00).

Deskripsi hasil penelitian dengan mempergunakan kriteria penilaian berdasarkan persentase menunjukkan Model Ketahanan Nasional berpengaruh nyata terhadap Ketahanan Wilayah dengan skor 56,015 : 56,563. Skor tersebut menunjukkan kriteria yang sama, yakni cukup baik (minimal), karena rentangan skor cukup baik adalah 52,00 – 67,99.

Dari hasil pengujian hipotesis penelitian lebih lanjut, ternyata baik secara simultan

maupun parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari dimensi-dimensi Model Ketahanan Nasional terhadap dimensi-dimensi Ketahanan Wilayah.

Secara garis besar hasilnya, antara lain sebagai berikut :

- (1) Secara simultan dimensi Analisis Potensi Wilayah (APW) dan Mekanisme Kerja (MK) berpengaruh terhadap dimensi Keuletan Wilayah (U) dengan F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($F_{0,05} = 3,18$) yakni $46,553 > 3,18$ dengan koefisien determinasi 0,6421 (berpengaruh 64,21%); terhadap Ketangguhan Wilayah (T) : $30,179 > 3,18$ atau 53,73%; terhadap Kemandirian Wilayah (M) : $17,3775 > 3,18$ atau 40,06%.
- (2) Secara simultan dimensi APW dan Dukungan Sumber daya (SDM) berpengaruh terhadap U dengan $47,3199 > 3,18$ (64,54%); terhadap T : $28,7702 > 3,18$ (52,53%); terhadap M : $16,2702 > 3,18$ (38,49%).
- (3) Secara simultan dimensi APW dan Dukungan Administrasi (ADM) berpengaruh terhadap U : $54,2761 > 3,18$ (67,1%); terhadap T : $30,6929 > 3,18$ (54,14%); dan terhadap M : $23,8546 > 3,18$ (47,85%)
- (4) Secara simultan dimensi MK dan SDM berpengaruh terhadap U : $25,4723 > 3,18$ (49,49%); terhadap T : $13,4123 > 3,18$ (34,03%); dan terhadap M : $7,1744 > 3,18$ (21,63%)
- (5) Secara simultan dimensi MK dan ADM berpengaruh terhadap U : $42,2921 > 3,18$ (61,93%), terhadap T : $21,3651 > 3,18$ (45,11%) dan terhadap M : $23,4671 > 3,18$ (47,44%)

- (6) Secara simultan dimensi SDM dan ADM berpengaruh terhadap U : $36,3097 > 3,18$ (58,27%), terhadap T : $21,6520 > 3,18$ (45,44%), terhadap U : $23,1692 > 3,18$ (47,12%).
- (7) Secara parsial dimensi-dimensi APW, MK, SDM, dan ADM berpengaruh terhadap dimensi-dimensi U, T dan M dengan gradasi yang berbeda-beda.
- (8) Secara internal terdapat korelasi positif antar dimensi Model Ketahanan Nasional yakni dengan pengujian t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} ($\alpha = 0,025$) = 2,00. Korelasi antara dimensi APW dan MK cukup tinggi dengan t_{hitung} 11,2962 $> t_{tabel}$ 2,00; antara APW dan SDM $9,2471 > 2,00$; antara APW dan ADM $10,0243 > 2,00$; antara MK dan SDM $7,5285 > 2,00$; antara MK dan ADM $7,4870 > 2,00$ dan antara SDM dan ADM $6,9191 > 2,00$.
- (9) Demikian halnya terdapat korelasi positif antar dimensi-dimensi Ketahanan Wilayah, yakni antara U dan T $13,4246 > 2,00$; antara U dan M $8,1304 > 2,00$ dan antara T dan M $7,9192 > 2,00$.

IV. UPAYA MEMBERDAYAKAN MODEL KETAHANAN NASIONAL

Selanjutnya karena Model Ketahanan Nasional ternyata belum berfungsi sebagaimana mestinya, perlu direkayasa upaya-upaya pemberdayaan dengan menganalisis secara komprehensif data kuantitatif yang diperoleh dari hasil penelitian (artinya kondisi nyata) dengan teori-teori manajemen, pemberdayaan, organisasi dan kepemimpinan yang relevan.

Secara kategoris, upaya pemberdayaan Model Ketahanan Nasional (bila

diimplementasikan), antara lain sebagai berikut :

- 4.1. Upaya peningkatan Potensi Wilayah.
Upaya peningkatan Potensi Wilayah menjadi kekuatan nyata, dengan peringkat kepentingan (prioritas) meliputi peningkatan pelestarian sumber daya/ kekayaan alam, peningkatan keserasian tata/peruntukan wilayah, kewaspadaan terhadap bencana alam, peningkatan kualitas demografi, peningkatan dan pemerataan pendapatan, peningkatan kualitas sosial budaya dan keamanan ketertiban. Pelestarian sumber daya/ kekayaan alam menganut prinsip penghematan yang ketat terhadap yang bersifat tidak dapat didaur ulang (*non renewable*) dan sudah disiapkan alternatif penggantinya sebelum habis. Selanjutnya konsistensi daur ulang sumber daya/kekayaan alam yang dapat didaur ulang (*renewable*) , terutama sumber daya air, udara, hutan dan lainnya.
Disamping itu perlu diatur sebaik-baiknya peruntukan tata ruang/wilayah, sehingga tidak terjadi tumpang tindih peruntukan yang sering terjadi dan merusak pelestarian lingkungan dalam arti luas. Keserasian peruntukan wilayah antara jaringan infra struktur, jalur hijau, pemukiman, industri, perkantoran, perdagangan, kawasan rekreasi, tempat pembuangan akhir, (TPA) sering tidak serasi dan tidak saling mendukung, mengakibatkan lingkungan yang kurang sehat. Akibat lanjutnya sering terjadi banjir, kebakaran, polusi dan mudahnya berjangkit wabah penyakit, serta selalu ada wilayah-wilayah kumuh yang

menjadi "trade mark" tata ruang/wilayah di negeri ini.

Upaya-upaya peningkatan kualitas demografi terutama menekan pertumbuhan penduduk, mengatur persebaran penduduk, komposisi penduduk, meningkatkan kualitas indeks pembangunan manusia (*human development index*), produktivitas kerja, mengatasi pengangguran.

Di sektor ekonomi yang menonjol adalah perlunya upaya meningkatkan pertumbuhan, pemerataan antar sektor, antar wilayah dan antar pelaku ekonomi dengan penekanan pada ekonomi kerakyatan.

Peningkatan kualitas sosial budaya terutama upaya mencerdaskan masyarakat, sadar hukum, solidaritas sosial, pelestarian nilai-nilai budaya sendiri/daerah, kerukunan umat beragama, persatuan dalam keanekaragaman. Selanjutnya upaya meminimalisasi penyakit-penyakit sosial kemasyarakatan seperti merbaknya keterlibatan narkoba, perkelahian massal, kerusuhan sosial, wanita tuna susila, perjudian, organisasi-organisasi terlarang dan masalah-masalah SARA (Suku - Ras - Agama - Antar Golongan).

Di bidang keamanan dan ketertiban masyarakat, perlu ditingkatkan upaya-upaya menjaga keamanan dan ketertiban, menekan kriminalitas, kejahatan-kejahatan ekonomi, dan sangat mendesak pula peningkatan kinerja dan profesionalisme aparat.

Akhirnya dalam bahasa Administrasi Negara, suatu masyarakat maju hanya dapat diwujudkan melalui upaya

mewujudkan masyarakat atau bangsa yang berpengetahuan, dan terwujudnya simbiose mutualistis antara sektor publik - sektor swasta - sektor sosial lainnya.

Awalan yang baik untuk mencapainya ialah mewujudkan masyarakat madani (*civil society*) dan hanya dapat terwujud dengan prasyarat cukup cerdas dan cukup sejahtera.

- 4.2. Upaya peningkatan Mekanisme Kerja.
Upaya peningkatan Mekanisme Kerja dengan prioritas peningkatan koordinasi pengawasan pembangunan, peningkatan penyerapan aspirasi masyarakat menjadi kebijakan publik, peningkatan koordinasi dengan daerah-daerah tetangga, peningkatan "Turba" (turun ke bawah) dan koordinasi dengan masyarakat antara unsur-unsur Pemerintahan di daerah (supra struktur), peningkatan koordinasi eksekutif - legislatif, rekayasa model-model pemberdayaan/partisipasi aktif masyarakat.
- 4.3. Upaya peningkatan Dukungan Sumber Daya Manusia (SDM).
Upaya peningkatan Dukungan SDM dengan urutan prioritas : peningkatan kualitas legislatif daerah dan birokrasi, menyusul peningkatan kinerja *stake holders* pembangunan lainnya (infra struktur politik, termasuk peran perempuan/isu gender).
Dalam penelitian menunjukkan kurangnya *data-base* pendidikan dan latihan aparat, rendahnya kualitas legislatif daerah (terutama daerah yang diteliti), yang meliputi kurangnya pemahaman terhadap masalah-masalah pembangunan daerah dan kurangnya derajat keterwakilannya, serta masalah-

masalah etika/moral dalam membangun mekanisme rancang bangun pembangunan daerah.

Disamping itu perlu dikembangkan prinsip pemberdayaan dengan menganut konsep "learning organizations", terutama peningkatan kualitas unit-unit kerja, baik di sektor publik, sektor swasta dan sektor sosial lainnya (LSM, organisasi profesi dan lainnya).

Dalam mengaplikasikan masalah gender, bukan dengan menyediakan jatah dengan prosentase tertentu pada berbagai kesempatan dan peluang, tapi menyiapkan pemberdayaan perempuan secara baik, sehingga meningkat kualitasnya, mampu bersaing dengan pria. Isu gender bukanlah "belas kasih", tapi kesempatan dan peluang yang sama bagi perempuan dan laki-laki.

4.4. Upaya peningkatan Dukungan Administrasi (ADM).

Upaya peningkatan Dukungan Administrasi dengan peringkat kepentingan kerjasama dengan pihak swasta/luar negeri, sesama wilayah dan tingkat I/Pusat, pentingnya digelar Manajemen Sistem Informasi, peningkatan tatalaksana, dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara elegan. Yang dimaksud dengan meningkatkan PAD secara elegan ialah sejauh mungkin menghindari pungutan-pungutan/ retribusi-retribusi yang justru "menghimpit" masyarakat, tetapi mengembangkan upaya-upaya kerjasama dengan pihak lain, misalnya swasta. Dari penelitian terhadap banyak BUMN dan BUMD di berbagai daerah (DKI, Jawa Barat) ternyata hampir semua BUMN dan

BUMD bukannya memberikan dukungan terhadap APBN dan APBD, malah sebaiknya menggerogotinya, kecuali misalnya Pertamina, yang ternyata juga banyak permasalahan di dalamnya.

Di DKI misalnya hanya beberapa BUMD yang memberikan sumbangan positif terhadap PAD, misalnya PT. Pembangunan Jaya, yang ternyata merupakan kerjasama dengan swasta. Di Jawa Barat, BUMD yang "cukup sehat" (baru-baru saja) adalah Bank Pembangunan Daerah (Bank Jabar), sedangkan yang lainnya justru dalam operasionalisasinya perlu disubsidi.

Penyehatan BUMN dan BUMD dengan model-model Ali Sadikin, seperti kasus Pembangunan Jaya, perlu dipelajari dan dikembangkan dengan cara yang lebih sehat. Keberhasilan Otda bukan dengan cara meningkatkan PAD dengan segala cara (dengan alasan DAU dari pusat yang dinilai "cekak" /minim), tapi seberapa jauh berhasil meningkatkan potensi daerah, mampu makin mensejahterakan masyarakat daerah (peningkatan Ketahanan masyarakat wilayah), mampu tetap bersama-sama memelihara eksistensi NKRI dan sekaligus mampu berperan di pentas globalisasi yang tidak terelakkan.

Dari penelitian penulis terhadap Otda dengan analisis SWOT (Ibrahim: 2001b), ternyata banyak potensi daerah yang belum direkayasa menjadi kekuatan nyata seperti potensi industri kerajinan, potensi budaya, pertanian, barang galian, wisata yang dapat dikembangkan dan dapat bersaing di pentas global.

Sebagai contoh kecil yang nyata, dari kunjungan muhibah budaya oleh warga SMUN 3 Bandung yang memperkenalkan musik angklung yang telah dikemas dalam orkestra ke berbagai negara Eropa (Juli – Agustus 2002), ternyata ada antusiasme dan apresiasi yang luar biasa dari masyarakat Eropa. Mereka mempersoalkan kenapa angklung tidak di “*go international*” kan, yang mereka nilai dapat merupakan aset budaya dan sekaligus aset ekonomi yang potensial terutama untuk Jawa Barat.

Ke arah sanalah Otda dikembangkan, bukannya dengan cara “jalan pintas” yang justru menyulitkan rakyat di daerah atau menyalahkan Pusat, yang memang APBN-nya juga sebagian bersumber dari pinjaman luar negeri (IMF, CGI, ADB dan lainnya).

4.5. Peningkatan konsep-konsep Manajemen masa depan.

Pilihan-pilihan terhadap konsep-konsep manajemen/pemberdayaan hendaklah selektif, terutama yang dapat disesuaikan dengan nilai-nilai budaya Indonesia/Daerah.

Menonjol urgensi pemanfaatan konsep manajemen strategik, manajemen multi budaya, prinsip-prinsip *gempa kaizen*, teori W, organisasi pembelajaran, *benchmarking*, *reinventing government* yang dimodifikasi, manajemen konflik dan sistem informasi, baru yang lainnya secara bertahap.

Dari konsep manajemen strategik (Pearce II, 1997; Salusu, 2001) yang paling bermanfaat ialah prosedur perumusan visi – misi – kebijakan dan strategi serta penyusunan prioritas program kerja, baik untuk organisasi

publik, organisasi profit dan non profit lainnya, sehingga dapat saling menunjang dan demokratis, baik dalam mengumpulkan masukan – proses dan pengambilan keputusan (keluarannya).

Prinsip-prinsip Manajemen Multi Budaya penting diterapkan upaya peningkatan kualitas interaksi antar budaya melalui komunikasi yang baik, sehingga terwujud saling pengertian, membangun kepekaan budaya dan yang terpenting tidak lagi menganggap SARA sebagai momok, tapi justru sumber kekuatan dan peluang dalam mewujudkan konsep Bhineka Tunggal Ika (Persatuan dalam Keanekaragaman) itu sendiri (Elashmawi, et.al, 1999; Arif, 2001: 69 –88; Kumorotomo, 1999: 105 – 109; Kuntoro, et.al, 1999: 61 – 64).

Yang menarik dan dapat diterapkan, karena sebenarnya prinsipnya sederhana ialah konsep *gempa kaizen* (Imai, 1999 dan 2001) ialah prinsip perbaikan kinerja/kualitas terus-menerus sedikit demi sedikit tanpa henti, prinsip turun kebawah dan menyelesaikan masalah sesegera mungkin di tempat kerja, prinsip kekompakan tim, percaya kepada anak buah, prinsip 5 R yakni ringkas, rapi, resik, rawat dan rajin, prinsip pelatihan unit-unit kerja, prinsip sumbang saran dari unsur bawahan, serta reward and punishment yang tepat. Keseluruhan konsep *gempa kaizen* ialah meningkatkan budaya kerja secara bersama-sama.

Dari teori W (Lee, 1996) yang menarik adalah upaya keberanian mengemabangkan falsafah dan teori manajemen sendiri sesuai nilai-nilai

budaya sendiri dengan belajar dari manajemen negara-negara maju.

Produk apapun yang dihasilkan, baik barang, jasa dan pelayanan publik hendaknya mengintegrasikan latar belakang budaya, kesejarahan dan kekhasan ciri setempat, memanfaatkan keunikan sumber daya yang ada, sehingga hasilnya secara teknis bermutu tinggi, mempunyai ciri khas.

Prinsip lainnya ialah keteladanan, rasa sehidup semati (*gong seng – gong sa*) yang tumbuh dalam kebersamaan suka dan duka, sehingga dapat mewujudkan etos kerja yang tinggi (*shimparan*) yang ternyata hampir tidak pernah gagal, seperti yang dianut bangsa Korea.

Konsep teori W selalu mengisyaratkan pentingnya penelitian, kerjasama dengan para pakar, dunia usaha, dan pemerintahan untuk memupuk kerjasama dan menyatukan visi – misi – sumber informasi dalam upaya mewujudkan kesejahteraan dan keunggulan sebagai bangsa yang profesional melalui pendekatan yang interdisipliner sehingga pembaruan dapat diterima semua pihak.

Teori W yang bersumber dari budaya Korea yakni *shimparan* (etos kerja tinggi) dan semangat *silsagusi* (membahas kenyataan untuk mencari pemecahan), keteladanan pemimpin dan tuntas dalam kerja keras, perlu ditelusuri lebih lanjut.

Hal yang menarik dari prinsip *learning organization* (organisasi pembelajaran, bukan pembelajaran organisasi yang sering diterjemahkan demikian)(Senge, et.al, 2001) ialah prinsip peningkatan kinerja secara kelompok sehingga

tuntutan keteraturan yang saling terkait (terutama dalam organisasi publik) dapat diproses melalui upaya meningkatkan kesadaran dan kepekaan, sekap dan keyakinan dan upaya meningkatkan keahlian dan kemampuan secara bersama melalui gagasan-gagasan penuntun, teori, metoda dan alat, serta tersusun dalam struktur pendidikan dan latihan yang jelas, akan dapat menghasilkan perbaikan kinerja organisasi, bukan hanya perorangan.

Organisasi pembelajaran didasarkan pada lima prinsip disiplin belajar yakni kesiapan pribadi untuk secara mental membangun visi bersama, dikemas dalam pembelajaran tim/kelompok dengan berprinsip berpikir sistem, bukan analisis yang terpisah-pisah. Kiranya berpikir sistem merupakan salah satu refleksi dari nilai-nilai budaya Indonesia yang patut dikembangkan lebih lanjut. Bukankah pepatah lama kita menganut : bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh. Pembelajaran tim hendaklah diartikan dengan upaya bersama peningkatan profesionalisme dengan berpikir sistem, sehingga didapat kemampuan untuk melihat dan memecahkan masalah secara komprehensif integral, hingga hasilnya lebih berkualitas, obyektif dan dapat diterima semua pihak yang terkait.

Benchmarking, yang sementara diterjemahkan patok duga (Tjiptono, et.al, 2001; Srendolini, 1992; Nisjar, et.al, 1997) menurut hemat saya lebih tepat dimaknai *imitation by modification* (meniru dengan modifikasi), adalah upaya meningkatkan kinerja maupun produk atau jasa/pelayanan yang lebih

baik dengan memanfaatkan perkembangan teknologi/teknik/metoda yang lebih maju di tempat/negara lain dengan cara yang jujur, bukannya meniru secara gelap seperti yang sering dilakukan oleh pihak swasta di negeri kita ini. Meniru dan memodifikasi secara jujur, artinya kita minta izin dan bekerja sama dengan pemilik patennya, karena pada dasarnya diatur oleh *International Benchmarking Clearinghouse (IBC)*.

Untuk memanfaatkan konsep *Reinventing Government* (Osborne & Gaebler, 1992) yang diterjemahkan mewirauasakan birokrasi, yang sebenarnya lebih tepat "menemukan kembali hakikat pemerintahan", serta konsep *Banishing Bureaucracy* (Osborne dan Plastrik, 1996), untuk kondisi administrasi negara Indonesia, harus ekstra hati-hati. Walaupun pasangan kedua konsep ini sedang *in* di banyak negara, dan cukup sukses di Amerika Serikat dalam proyek Wakil Presiden Al Gore yang disebut *National Performance Review* (1993 - 1995), tapi belum tentu di Indonesia. Di Amerika Serikat memang akhirnya mendekati tujuan, yakni *commonsense government, work better, cost less*, karena memang banyak program birokrasi dikerjasamakan dengan swasta, dapat *banishing* (sebenarnya ialah efektifitas dan efisiensi melalui memangkas, menggabungkan, memboboti, merevisi organisasi birokrasi) dengan memangkas lebih dari 160.000 job di Pemerintahan Federal. Hal ini akan menjadi masalah besar di Indonesia yang tingkat penganggurannya sudah

sangat tinggi. Akibat diberlakukannya Otda saja dan pembubaran beberapa departemen (Sosial dan Penerangan sebagai contoh), hingga saat ini masih belum terselesaikan dan menyebabkan inefisiensi dan inefektifitas tersendiri, berupa pengangguran terselubung tenaga kerja yang sebenarnya cukup potensial untuk pembangunan, terutama di daerah dalam rangka Otda itu sendiri.

Apalagi kalau *good governance* ditingkatkan menjadi *good corporate governance* yang mulai diintroduksikan dewasa ini.

Konsep manajemen konflik (Winardi; 1994; Hendricks, 2000) sangat penting dimanfaatkan dalam kondisi Indonesia yang memang rawan konflik, lebih-lebih sejak era reformasi ini. Dengan manajemen konflik dapat dicari solusi-solusi untuk mengelola konflik dalam berbagai kategori, seperti melakukan upaya menghindari, menumbuhkan persaingan sehat, melakukan upaya-upaya akomodasi, kolaborasi, syukur hingga tahap-tahap *win-win solution* (kompromi). Dengan demikian keberagaman yang ada, potensi SARA dapat dimanfaatkan secara positif, bukan sesuatu yang dibiarkan menjadi masalah yang "bak api dalam sekam", kemudian menyala menjadi kebakaran dimanamana.

Manajemen Sistem Informasi (Hesselbein, et.al, 2000; Imai, 2001; Tjiptono et.al 2001, Edward, et.al, 2001) yang merupakan kebutuhan dasar yang menyangkut sinergi Sistem dan Teknik Informasi, sangat dibutuhkan dalam administrasi negara.

Manajemen Sistem Informasi yang baik, selain merupakan kebutuhan mutlak, juga akan menjalin hubungan sibernetika antara organisasi publik, swasta, dan organisasi non profit lainnya.

Manajemen Sistem Informasi yang baik, merupakan dasar bagi perencanaan, pembangunan, analisis kebijakan publik, sekaligus merupakan wahana sumber informasi dan masukan dari *stake holders* pembangunan. Kelemahan mendasar Administrasi Negara, lebih-lebih dalam upaya memberdayakan Otda, ialah tidak tersedianya manajemen sistem informasi yang baik sebagai sumber perencanaan – pelaksanaan dan pengawasan pembangunan yang melibatkan semua pihak.

Idealisme keserasian antara organisasi publik – swasta – *stake holders* lainnya tidak akan tercapai tanpa Manajemen Sistem Informasi yang baik.

Partisipasi politik masyarakat cenderung anarkis seperti yang sering terjadi dewasa ini dapat dikurangi secara bertahap, bila digelar Manajemen Sistem Informasi yang baik, karena mereka akan dapat menerima informasi yang lengkap, serta dapat memberikan masukan melalui mekanisme Sistem Informasi yang baik tersebut.

Mengenai konsep-konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Manajemen Kinerja tidak disinggung disini, karena prosesnya sedang berlangsung dalam Mekanisme Administrasi Negara kita dan tinggal meningkatkan saja.

Di bidang organisasi perlu dianut prinsip *mean and lean organization* dalam

rangka peningkatan profesionalisme, pemanfaatan nilai-nilai kepemimpinan yang delegatif (*tut wuri handayani*), profesional dan demokratis.

Mean and lean organization, organisasi yang lebih menekankan pada pengembangan profesionalisme dan lebih mendarat, atau lazim disebut organisasi fungsional, adalah upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan terhindar dari birokrasi yang berlebihan seperti pada organisasi publik yang terkenal bersifat *steep-hierarchies*, terlalu lancip ke atas. Organisasi yang bersifat lancip ini umumnya merefleksi pada budaya menunggu petunjuk atasan, sehingga inisiatif dan inovasi kurang berkembang.

Untuk menyelenggarakan administrasi publik yang efisien terutama untuk memberdayakan Otda, diperlukan tipe organisasi yang *non stereotype* untuk masing-masing daerah tingkat II, karena sifat dan kondisinya yang berbeda satu dengan yang lain.

Guna memudahkan koordinasi dengan Tingkat I dan Pusat, memang diperlukan tipe umum organisasi daerah tingkat II, tetapi ketika berbicara content organisasi, harus disesuaikan dengan kebutuhan daerah tingkat II yang bersangkutan.

Di bidang kepemimpinan, sebenarnya nilai-nilai Indonesia telah mengenal asas kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman, yakni keserasian antara konsep *tut wuri handayani*, *ing ngarso sung tulodo dan ing madyo mangun karso*. Hanya saja bobotnya sudah harus bergeser lebih

bersifat tut wuri handayani, sedangkan *ing madyo mangun karso* (berada di tengah anak buah) dan *ing ngarso sung tulodo* (memberikan teladan – berdiri di depan) cukup pada saat-saat kritis saja, agar profesionalisme dan delegasi wewenang berjalan lancar. Yang perlu dipegang teguh adalah tolok ukur kinerja dan pengawasan yang telah disepakati bersama.

Pemimpin organisasi publik masa depan, haruslah bangga dikelilingi bawahan yang energik, profesional, penuh inisiatif, bukannya pemimpin yang selalu ingin berkhotbah, selalu ingin disanjung, selalu merasa paling tahu segala hal, dan neofeodalistik, seperti yang masih banyak ditemui pada CEO organisasi-organisasi publik sekarang.

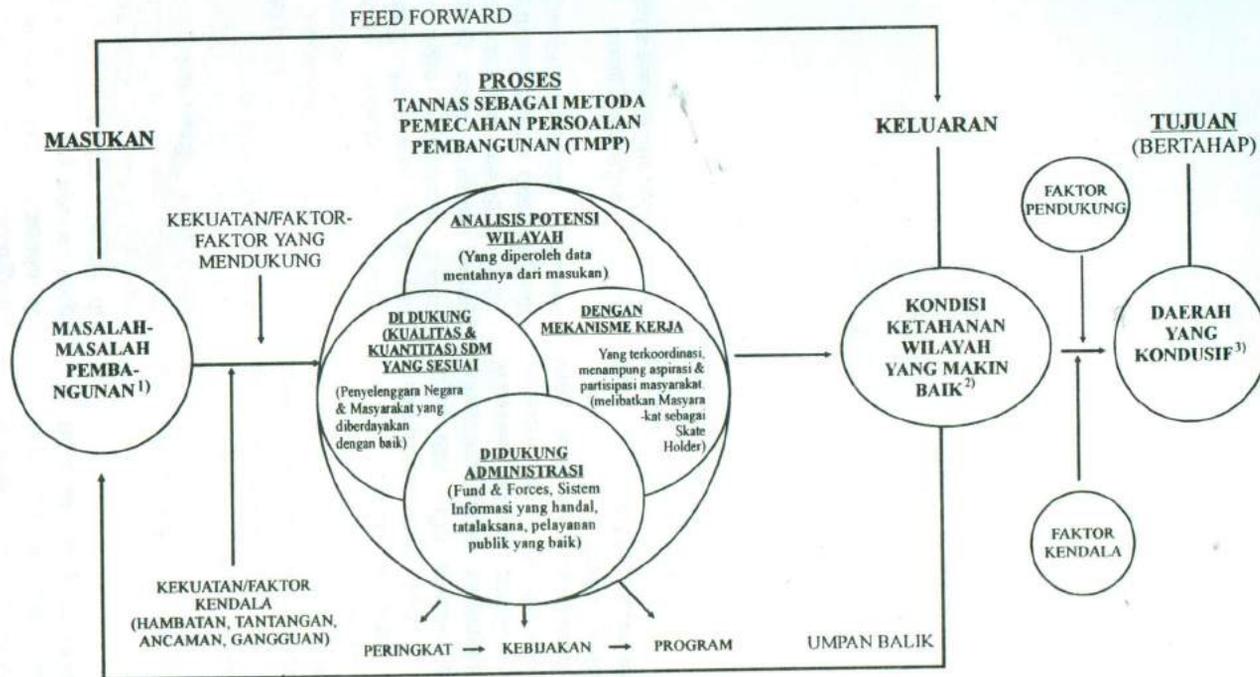
Ia mampu mengembangkan prinsip simbiose idealis sesama elit politik dan

mampu mengembangkan prinsip kemitraan kualitatif dalam keseharian tugas dan tanggung jawabnya.

V. PENUTUP

Urgensi Model Ketahanan Nasional terutama terletak pada Mekanisme Kerjanya yang bersifat interdisipliner/kebersamaan, sehingga visi – misi – kebijakan/strategi pembangunan daerah dapat disusun secara obyektif, demokratis sejak perencanaannya, dilaksanakan dan diawasi bersama antara supra dan infra struktur politik, sehingga diharapkan dapat meningkatkan Ketahanan Wilayah secara bertahap dan sekaligus mencerminkan pendekatan pembangunan yang bersifat komprehensif integral dalam wadah NKRI. Model Ketahanan Nasional dapat digambarkan secara sederhana sebagai berikut :

- 1) Antara lain : kondisi tata ruang, kondisi S.D. Alam, kondisi demografi, kondisi politik, ekonomi, sosbud, hankam, kondisi administrasi Pemerintahan
- 2) Wilayah/masyarakat yang makin ulet (upaya terus menuju), tangguh (upaya merobos kendala), mandiri (upaya pembangunan lebih mengutamakan kekuatan sendiri) (Σ U.T.M)
- 3) Untuk : Penanaman modal, peningkatan kualitas SDM, Sosial Budaya, Hankam, dengan sejumlah upaya pemberdayaan yang berjalan (relatif) lancar, tertib, aman.



VISUALISASI : MODEL KETAHANAN NASIONAL DALAM RANGKA MEMBANTU UPAYA MENINGKATKAN KETAHANAN WILAYAH

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Adimihardja, Kusnaka & Harry Hikmat, 2001, *Participatory Research Appraisal/ dalam Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat*, Humaniora Utama Press, Bandung.
- Amal, Ichlasul & Armaidly Armawi (Editor), 1995, *Sumbangan Ilmu-ilmu Sosial bagi Ketahanan Nasional*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Andrews, Colin Mac & Ichlasul Amal (terjemahan), 2000, *Hubungan Pusat dan Daerah dalam Pembangunan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Arif, Saiful (Editor), 2001, *Birokrasi dalam Polemik*, Pusat Studi Kewilayahan – UNMU – Malang.
- Atmosudirdjo, S Prajudi, 1986, *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*, Ghalia - Indonesia, Jakarta.
- _____, 1990, *Dasar-dasar Administrasi Negara*, Ghalia - Indonesia, Jakarta.
- Ayres, Robert U, 1998, *Eco-Restructuring , Implication for Sustainable Development*, UN-University Press, Tokyo.
- Bahaudin, Taufik, 2001, *Brainware Management (Generasi Kelima Manajemen Manusia)*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Budihardjo Eko, 1995, *Pendekatan Sistem dalam Tata Ruang dan Pembangunan Daerah untuk meningkatkan Ketahanan Nasional*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Caiden, Gerald E, 1970, *Administrative Reform*, The Penguin Press, London.
- Clutterbuck, David & Susan Kernaghan, 1995, *The Power of Empowerment (Release the Hidden Talents of your Employees)*, Kogan Page, London.
- Dror, Yehezkel, 1971, *Strategies for Administrative Reforms, Development and Change*, The Hague, Netherlands.
- _____, 1976, *Strategies for Administration Reforms*, Martinus Nyhoff, The Hague, Netherlands.
- Drucker, Peter F, 1997, *Manajemen di tengah Perubahan Besar (terjemahan)*, Gramedia, Jakarta.
- Edward, Chris & John Ward & Andy Bytheway, 2001, *Sistem Informasi (terjemahan)*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Elashmawi, Farid & Philip R Harris, 1999, *Manajemen Multi Budaya, Kecakapan Baru demi Sukses Global (terjemahan)*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Frederickson, H George, 1994, *Administrasi Negara Baru (terjemahan)*, LP3ES, Jakarta.
- Hesselbein, Frances & Marshall Goldsmith & Richard Beckhard (Editors), 1997, *The Organization of The Future*, The Drucker Foundation - New York-Jossey – Bass Publishers – San Fransisco – USA.
- _____, 2000, *Pemimpin Masa Depan (Visi, Strategi dan Praktik Baru untuk Masa Depan (terjemahan)*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- _____, 2001, *Organisasi Masa Depan (terjemahan)*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Howard, Philip K (Introduction), 1995, *Commonsense Government (Works Better and Costs Less)*, Vice

- President Al Gore – Random House, New York, USA.
- Ibrahim, Amin, 1990, *Pokok-pokok Ekologi Administrasi Negara*, YBA-IKLUM STIA LAN-RI, Jawa Barat, Bandung.
- Ibrahim, Amin, A Taher, Hadi Santoso, Yosef Sutarkun, 1991, *Pokok-pokok Wawasan Nusantara dan Ketahanan Nasional*, YBA-IKLUM STIA LAN-RI, Jawa Barat, Bandung.
- Imai, Masaaki, 1999, *Gemba Kaizen (Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen)*, (terjemahan), LPPM – Yayasan Toyota Astra, Jakarta. (Cetakan Kedua)
- _____, 2001, *Kaizen (Ky'zen) (Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan)* (terjemahan), LPPM – Jakarta (Cetakan kelima).
- Joiner, Brian L, 1994, *Fourth Generation Management (The New Business Consciousness)*, Mc Graw-Hill Inc, New York.
- Kenna, Eugene Mc & Nic Beech, 1995, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice-Hall (UK) Ltd, London.
- Kuntoro, Supto & Wahyono (Editor) , 1999 , *Tuntutan Masyarakat Terbuka dan Kesukaran Mewujudkan Masyarakat Demokratis*, (kumpulan tulisan), Ikatan Alumni ITB, Bandung.
- Lee, Hahn Been & Abelardo Samonthe (Editor), 1970, *Administrative Reform in Asia*, EROPA, Manila.
- Lee, Myun W, 1996; *Mari Menciptakan Teori W. Gaya Manajemen Korea*. (terjemahan), Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Lembaga Administrasi Negara RI , 1994 , *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, CV. Haji Masagung, jilid I dan II, cetakan XII, Jakarta.
- Lemhannas, 1989a, *Tolok Ukur Ketahanan Nasional*, Jakarta.
- _____, 1989b , *Ekonomi Pancasila*, Jakarta.
- _____, 1990 , *Ketahanan Nasional sebagai Metoda Pemecahan Persoalan*, Jakarta.
- Mac Andrew, Colin & Ichlasul Amal , 2000, *Hubungan Pusat-Daerah dalam Pembangunan* , PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mar'at, 1984, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nasution, M Arif (Penyunting) ,2000, *Demokratisasi dan Problema Otonomi Daerah*, (kumpulan tulisan), Mandar Maju, Bandung.
- Nawawi, H Hadari & H M Martini Hadari, 1994, *Ilmu Administrasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nihin, H. A. Dj, 1999, *Paradigma Baru Pemerintahan Daerah menyongsong Millenium Ketiga*, PT Mardi Mulyo, Jakarta.
- Nisjar, Karhi & Winardi, 1997, *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen*, Mandar Maju, Bandung.
- Osborne, David & Ted Gaebler, 1992, *Reinventing Government How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, Addison Wesley Publishing Company, Inc, Reading, Massachusetts, USA.
- _____, 1997 , *Mewirauahakan Birokrasi*

- (*terjemahan*), PT. Pustaka Binawan Pressindo, Jakarta.
- Pearce II, John A & Richard B Robinson Jr, 1997, *Manajemen Strategik*, (*terjemahan*), Jilid I dan II, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Rasyid, Muhammad Ryas, 2000, *Makna Pemerintahan*, Mutiara Sumber Widya, Jakarta.
- Riggs, Fred W, 1996, *Administrasi Pembangunan (terjemahan)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ruky, Ahmad. S, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Salusu, J, 2000, *Pengambilan Keputusan Strategik (untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non profit)*, Grasindo – Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Savage, Charles M, 1990, *Fifth Generation Management (Integrating Enterprises Through Human Networking)*, Digital Equipments Corporation, USA.
- Sen, Amartya, 2000, *Demokrasi Bisa Memberantas Kemiskinan (terjemahan)*, Mizan, Bandung.
- _____, 2001, *Masih adakah Harapan Bagi Kaum Miskin? (terjemahan)*, Mizan, Bandung.
- Senge, Peter & Richard Ross, & Bryan Smith & Charlotte Roberts & Art Kleiner, 2001, *Buku Pegangan Disiplin Kelima (Strategi dan Alat untuk Membangun Organisasi Pembelajaran) (terjemahan)*, Interaksara – Batam Centre, Batam.
- Siagian, Sondang P, 1996, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1989, *Metode Penelitian Survei (Edisi Revisi)*, LP3ES, Jakarta.
- Sjihabuddin, Ahmad & Arselan Harahap, 1998, *Pembangunan Administrasi di Indonesia*, LP3ES – Persadi, Jakarta.
- Stewart, Aileen Mitchell, 1994, *Empowering People*, Pittman Publishing, London & Singapore. Institute of Management, Singapore.
- Stillman II, Richard J, 1992, *Public Administration (Concepts and Cases)*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana, 2001, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Andi – Yogyakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro dan Mustopadidjaya A.R, 1986, *Pengantar Pemikiran Tentang Teori dan Strategi Pembangunan Nasional*, Gunung Agung, Jakarta.
- _____, 1998, *Kebijaksanaan dan Administrasi Pembangunan (Perkembangan Teori dan Penerapan)*, LP3ES, Jakarta.
- Toha, Miftah, 1994, *Administrasi Pemerintahan dan Ketahanan Nasional*, Pascasarjana, UGM, Yogyakarta.
- Wellins, Richard S & William C Byham & Jeanne M Wilson, 1991, *Empowered Teams*, Jossey – Bass Publishers, San Fransisco, USA.
- Wibawa, Samodra, 2001, *Neues Steurungsmodel (Belajar Otonomi dari Jerman)*, Istawa – Wacana, Yogyakarta.

Winardi, J, 1994, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Mandar Maju, Bandung.

Zauhar, Susilo, 1996, *Reformasi Administrasi (Konsep, Dimensi, Strategi)*, Bumi Aksara, Jakarta.

B. MAKALAH/JURNAL/TERBITAN TERBATAS/DISERTASI/TESIS

Al-Rasyid, Harun, 1994, *Dasar-Dasar Statistika Terapan*, (terbitan terbatas), Program Pascasarjana, UNPAD, Bandung.

_____, 1996a, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala* (terbitan terbatas), Program Pascasarjana, UNPAD, Bandung.

_____, 1996b, *Analisis Jalur* (sebuah catatan semi manual) (terbatas), Pascasarjana UNPAD – Bandung.

Himpunan Alumni studi Ketahanan Nasional (Hastannas), *Kumpulan Hasil Seminar Ketahanan Nasional*, 1990 (UI), 1992 (GAMA), 1994, 1996 (Bandung), 1998 (Bengkulu), 1999 (UI) (terbatas).

_____, 1996, *Implementasi Konsep Ketahanan Nasional (Kumpulan makalah dan Rumusan Seminar dan Lokakarya Ketahanan Nasional)*, Bandung (terbatas).

Ibrahim, Amin, 1988a, *Perbandingan Kemampuan Organisasional ABRI dan Sipil dalam rangka mewujudkan Ketahanan Nasional*, Thesis, Pascasarjana, Universitas Indonesia, Jakarta.

_____, 1988b, *Kerangka Pembangunan Daerah bercirikan Ketahanan Nasional (kasus Sulawesi Utara)*, penelitian Pascasarjana Universitas Indonesia, Jakarta (terbatas).

_____, 1992a, *Pendekatan Ketahanan Nasional (Komprehensif Integral) dalam upaya mengelola masalah-masalah perbatasan (kasus Jawa Barat – Jawa Tengah)*, Rapat Koordinasi Perbatasan Jawa Barat – Jawa Tengah antara Kodam II/Siliwangi – Kodam IV/Diponegoro, Pemda Jawa Barat – Pemda Jawa Tengah, Pangandaran (terbatas).

_____, 1992b, *Pokok-Pokok Pikiran tentang Analisis Potensi Wilayah* (terbitan terbatas), STPDN, Jatinangor.

_____, 2001a, *Analisis terhadap konsep Pembangunan Indonesia*, Program Pascasarjana, Universitas Padjajaran, Bandung (terbatas).

_____, 2001b, *Otonomi Daerah dalam Sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. (Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Kendala)*, Pascasarjana, UNPAD, Bandung (terbatas).

Nisjar, Karhi, 1995, *Pengaruh Pendelegasian Wewenang sebagai bagian esensial Manajemen Strategi terhadap Peningkatan Produktivitas Organisasi*, Disertasi, UNPAD, Bandung.

Wibisono, Koento, 1994, *Perkembangan Ideologi-Ideologi Dunia dan Ketahanan Nasional*, Universitas Gadjah Mada – Lemhanas (Seminar) Yogyakarta (terbatas).

