

MEMBANGUN ENTERPRENUER GOVERNMENT DALAM PERUBAHAN KULTUR DAN POTENSI KEWIRAUSAHAAN MASYARAKAT DI KABUPATEN SIDOARJO

BUILDING ENTREPRENEUR GOVERNMENT IN CULTURAL CHANGE AND POTENTIAL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN SIDOARJO

Hasan Ubaidillah

*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo,
Jl. Mojopahit 666B - Sidoarjo, Telp (031) 8945444, ext 160, Fax (031)8949333*

E_mail : ubaid@umsida.ac.id

Abstrak

Dimasa depan pemerintah sudah terlalu besar untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan kecil tetapi terlalu kecil untuk dapat menyelesaikan semua permasalahan yang dihadapi masyarakat. Pemerintah akan menghadapi masyarakat yang semakin cerdas (knowledge based society) dan masyarakat yang semakin banyak tuntutan (demanding community). Menyikapi hal tersebut pemerintah harus mengubah cara pandang, perilaku, dan caranya mengelola sektor publik ini secara moderen.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa perspektif pejabat birokrasi pemerintahan kabupaten Sidoarjo dalam menerima dan memahami konsep entrepreneurial government dan untuk memahami faktor-faktor yang menjelaskan pemahaman dan sikap pejabat birokrasi pemerintahan Kabupaten Sidoarjo dalam menerima konsep entrepreneurial government tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Sebagai sumber data dan populasinya adalah seluruh pejabat struktural dilingkungan pemda Kabupaten Sidoarjo.

Dari hasil analisis dan interpretasi ditemukan bahwa pemahaman dan pengetahuan pejabat pemda Kabupaten Sidoarjo terhadap konsep entrepreneurial government secara umum dapat dikatakan masih rendah. Ini tergambar dari banyaknya pejabat yang tidak mengerti dengan ide-ide yang ada didalam entrepreneurial government. Hal ini disebabkan masih jarang nya konsep ini diperkenalkan (kurangnya sosialisasi) kedalam birokrasi pemerintah Kabupaten Sidoarjo, kurangnya kompetensi dan adanya budaya birokrasi paternalistik yang tidak kondusif untuk tumbuh dan berkembangnya konsep ini kedalam birokrasi pemerintah kabupaten Sidoarjo.

Untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan pejabat pemda Kabupaten Sidoarjo terhadap konsep entrepreneurial government maka disarankan pemda Kabupaten Sidoarjo untuk lebih giat mensosialisasikan dan mengenalkan konsep ini pada pejabat-pejabatnya. Selanjutnya menggusur budaya paternalistik kepada budaya yang menghargai inovasi, kreatifitas dan etos kerja dengan mengubah nilai, simbol dan sistem insentif yang ada dalam birokrasi pemerintah daerah kabupaten Sidoarjo.

Kata kunci : *Kewirausahaan birokrasi, perubahan kultur masyarakat, potensi kewirausahaan*

Abstract

The future government will already be too big to solve small problems, but too small to be able to solve all the problems faced by the community. Government will face a society that is more intelligent (knowledge based society) and society who are more demanding (demanding community). In response, the government should change the views, behaviors, and how to manage these modern public sector.

This study aims to describe and analyze the perspective of the Sidoarjo government bureaucracy in receiving and understanding the concept of entrepreneurial government and to understand the factors that explain the understanding and attitude of officials of government bureaucracy Sidoarjo district in accepting the concept of the entrepreneurial government. The method used in this research was descriptive qualitative, with interview, observation and documentation as the methods of collecting data, The source of data and population are all structural bureaucrats of Sidoarjo.

Analysis and interpretation of the results found that the understanding and knowledge of local government officials to the concept of entrepreneurial Sidoarjo regency government in general can be said as low. This is reflected on the number of officials who do not understand the ideas of entrepreneurial government. This is due to the rarity of this concept introduced (lack of socialization) into Sidoarjo regency government bureaucracy, lack of competence and their paternalistic bureaucratic culture that is not conducive to the growth, and development of this concept into the government bureaucracy, Sidoarjo.

To improve the understanding and knowledge of Sidoarjo regency government officials to the concept of entrepreneurial government, then, the writer suggested the local government to be more active in socializing and introducing the concept to its officials. Furthermore, displacing paternalistic culture to culture that values innovation, creativity and work ethic with changing values, symbols and incentive systems that exist in local Sidoarjo government bureaucracy is also needed.

Keywords: *Entrepreneurship bureaucracy, change community culture, entrepreneurial potential*

Pendahuluan

Dalam upaya merespon dinamika masyarakat dan berbagai tuntutan di era globalisasi lahir Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Keberadaan undang-undang ini memberikan kewenangan yang besar pada daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri dan menawarkan berbagai kemungkinan untuk diterapkannya paradigma baru dalam menata kembali sistem pemerintahan daerah dan menemukan cara-cara baru dalam menjalankan birokrasi publik dengan efisien, efektif, responsif, transparan dan akuntabel terhadap kebutuhan masyarakat. Daerah dapat mengembangkan kehidupan demokrasi, peran serta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat serta terpeliharanya nilai-nilai keanekaragaman daerah yang pada akhirnya pemerintah daerah

dapat menentukan disain dan model birokrasi publik yang tepat untuk merespon tuntutan, aspirasi dan dinamika yang terjadi dimasyarakat.

Terlepas dari segala kekurangannya, haruslah diakui bahwa kedua UU itu telah menjadi tonggak awal pelaksanaan desentralisasi pemerintahan Indonesia. Undang-undang tersebut memuat aturan baru yang menekankan penyelenggaraan otonomi daerah atas dasar prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan, keadilan, serta potensi dan keanekaragaman daerah. Bentuk komitmen pemerintah pusat dalam mendukung desentralisasi itu dapat dilihat dalam bentuk pemangkasan berbagai kewenangannya di daerah.

Dengan kata lain, pada saat itu pula pemerintah daerah sudah dapat melakukan inisiatif mengatur dirinya sendiri. Esensi dari pelaksanaan otonomi daerah itu sendiri memang diarahkan sebagai wahana untuk mewujudkan peran serta aktif masyarakat dalam pembangunan menuju masyarakat Indonesia yang maju, mandiri, sejahtera, dan berkeadilan. Melihat realita adanya perubahan orientasi pembangunan nasional yang mengedepankan pemantapan otonomi daerah serta menyadari kondisi dan potensi masyarakat Indonesia yang heterogen maka strategi pemberdayaan masyarakat perlu dikedepankan sebagai media stimulan untuk mewujudkan peran serta aktif masyarakat dalam pembangunan.

Sejalan dengan kebijakan otonomi daerah tersebut , pemerintah pada tanggal 15 Januari 2014 telah menetapkan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam konsideran UU tersebut disampaikan bahwa Desa memiliki hak asal usul dan hak tradisional dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat dan berperan mewujudkan cita-cita kemerdekaan berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Kemudian bahwa dalam perjalanan ketatanegaraan Republik Indonesia, Desa telah berkembang dalam berbagai bentuk sehingga perlu dilindungi dan diberdayakan agar menjadi kuat, maju, mandiri, dan demokratis sehingga dapat menciptakan landasan yang kuat dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan menuju masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera

Lahirnya Undang-Undang Desa memberikan harapan yang besar bagi kemajuan dan kesejahteraan masyarakat dan pemerintahan desa. Undang-Undang Desa diharapkan dapat menjawab berbagai permasalahan di desa yang meliputi aspek sosial, budaya, ekonomi, serta memulihkan basis penghidupan masyarakat

desa dan memperkuat desa sebagai entitas masyarakat yang kuat dan mandiri. Desa juga menjadi ujung tombak dalam setiap pelaksanaan pembangunan dan kemasyarakatan. Sehingga, Undang-Undang Desa juga dimaksudkan untuk mempersiapkan desa dalam merespon proses demokratisasi, modernisasi, dan globalisasi yang terus berkembang tanpa harus kehilangan jati dirinya.

Beberapa prospek pembangunan melalui UU No 6 tahun 2014 bagi desa dalam implementasinya ialah, Melalui kewenangan yang diberikan kepada desa, maka kreativitas dan inovasi akan menjadi lebih menggelora karena didasari adanya demokratisasi desa. Melalui kewenangan tersebut, Pemerintah desa dan masyarakat desa akan lebih kreatif dalam mendesain pembangunan desa berdasarkan kearifan-kearifan desa. Berbagai kondisi dan potensi yang ada didesa dapat dikembangkan sesuai kebutuhan riil masyarakat dengan mengacu pada keadaan geografis, lingkungan, kelembagaan, nilai-nilai yang dianuti serta keyakinan yang dianuti oleh masyarakat desa.

Terlebih lagi bagi daerah Kabupaten Sidoarjo, yang memiliki potensi sangat besar dengan sebanyak 322 Desa, dan 31 Kelurahan yang tersebar di 18 Kecamatan. Dengan sejumlah desa tersebut, Kabupaten Sidoarjo berada di Peringkat Ke - 8 dalam daftar Kabupaten / Kota dengan jumlah desa terbanyak di Provinsi Jawa Timur. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sudah saatnya untuk mereposisi peranannya kembali menjadi birokrasi publik yang memiliki akuntabilitas, responsif, inovatif dan profesional serta berjiwa *entrepreneur*. Birokrasi Daerah harus semakin kreatif dalam mengemban fungsi pemerintahan modern yakni, 'pelayanan, pembangunan dan pemberdayaan masyarakat' (Rasyid, 1997, 48). Pola-pola lama dalam kultur birokrasi, kepemimpinan, struktur kelembagaan, manajemen sumber daya manusia dan sebagainya harus diorientasikan kearah pembentukan birokrasi publik yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis yang berlangsung cepat dan mengglobal.

Tabel 1
Jumlah Desa dan Kelurahan Kabupaten Sidoarjo 2015

No	Nama Kecamatan	Jumlah		Luas Wilayah (Ha)
		Desa	Kelurahan	
1	Sidoarjo	10	14	6256
2	Buduran	15	-	4102.5
3	Candi	24	-	4066.8

4	Porong	13	6	2982.3
5	Kremlung	19	-	2955
6	Tulangan	22	-	3120.5
7	Tanggulangin	19	-	3229
8	Jabon	15	-	8099.8
9	Krian	19	3	3250
10	Balombendo	20	-	3140
11	Wonoayu	23	-	3392
12	Tarik	20	-	3606
13	Prambon	20	-	3422.5
14	Taman	16	8	3153.5
15	Waru	17	-	3032
16	Gedangan	15	-	2405.8
17	Sedati	16	-	7943
18	Sukodono	19	-	3267.8
Total		322	31	71424.5

Perubahan birokrasi publik yang diperkenalkan para teorisi tersebut merupakan perubahan birokrasi publik melalui pendekatan NPM (New Public Management) sebagai paradigma baru dalam upaya 'mentransformasi birokrasi yang kaku, hirarkis, pejabatis bentuk administrasi publiknya menjadi suatu birokrasi yang fleksibel dan berorientasi pasar -pengguna jasa / pelanggan- bentuk manajemen publiknya' (Hughes,1994,1).

Pendekatan NPM ini bila ditarik benang merahnya (Hughes, 1994, Ferlie, et.al, 1996, Osborne dan Gaebler, 1992) menghendaki suatu birokrasi publik yang memiliki kriteria *Good Governance* dan *Enterpreneurial Government* dengan kemampuan memacu kompetisi, akuntabilitas, responsip terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa, dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai untuk mewujudkan *Good Governance* dan *Enterpreneurial Government* itu sendiri.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, maka penulis menganggap betapa penting dan urgennya kesadaran dan pemahaman yang harus dimiliki oleh setiap pejabat untuk mengetahui dan memahami berbagai paradigma penyelenggaraan pemerintah modern dan menjadikannya sebagai landasan berpijak untuk mengadakan reformasi birokrasi pemerintahan disemua tingkatan. Penataan ulang, pembaruan, desain ulang, reformasi sektor pemerintahan dan manajemen pemerintahan baru, merupakan pekerjaan besar dan menuntut adanya pembaharu (inventors, pioneers)

yang mempunyai semangat kewirausahaan (*entrepreneur*) sehingga dapat mentransformasikan sistem dan organisasi pejabatis menjadi organisasi yang bersifat wirausaha. Kesadaran, pemahaman dan pengetahuan yang mendalam dari para elit birokrasi mengenai semangat kewirausahaan di sektor publik dalam rangka mereformasi birokrasi harus menjadi agenda yang penting.

Metode Penelitian

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan David Osborne dan Ted Gaebler (1996) dengan karyanya yang monumental "*Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor*" mencoba untuk menemukan kembali pemerintahan dengan mengembangkan konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Entrepreneurial Government*). Esensi dasar yang sangat strategis dari pemikiran Osborne dan Ted tersebut berkaitan erat dengan birokrasi pemerintahan yang tidak lagi berorientasi pada budaya sentralisasi, strukturalisasi, formalisasi dan apatistik melainkan pada desentralisasi pemberdayaan, kemitraan, fungsionalisasi dan demokratisasi. Fungsi pemerintahan yang modren strateginya harus diarahkan pada daya dukung dan daya dorong untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam dalam proses kebijakan, penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Selanjutnya Osborne mengungkapkan sesuatu yang perlu menjadi pegangan dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan bahwa organisasi bisnis tidak bisa disamakan dengan lembaga pemerintah dan memang terdapat banyak perbedaan satu dengan yang lainnya. Pemerintah tidak dapat dijalankan seperti sebuah bisnis, tentu saja tidak berarti bahwa pemerintah tidak bisa bergaya wirausaha.

Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini pendekatan yang akan digunakan adalah mengkombinasikan pendekatan positivistik maupun pendekatan naturalistik. Hal ini sesuai dengan saran dan kritik para peneliti sosial atas penelitian kuantitatif yang bersifat deduktif dan cenderung gagal melahirkan pemikiran teoritis baru dan mengatakan bahwa, dalam banyak hal, kedua bentuk data tersebut diperlukan, bukan kuantitatif menguji kualitatif, melainkan kedua bentuk tersebut digunakan bersama dan apabila dibandingkan

masing-masing dapat digunakan untuk keperluan menyusun teori. (Glazer dan Strauss,1976; Kleden,1987).

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode survei yakni suatu jenis penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status atau gejala yang ada yakni keadaan menurut gejala apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Suharsimi Arikunto, 1996:309). Penelitian dimaksud tidak hanya terbatas pada pengumpulan data tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. Selain itu semua data yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang diteliti (Moleong, 2001: 6).

Lokasi Penelitian

Peneliti mengambil data dan melakukan penelitian di Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur yang bertempat di JL. Gubernur Suryo No. 1 Sidoarjo.

Jenis dan Sumber data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua macam data menurut klasifikasi jenis dan sumbernya, yaitu:

- a. **Data Primer** : Data yang diperoleh dengan melakukan wawancara kepada beberapa informan kunci ditingkat pemerintahan yang memahami tentang Entrepreneur di kabupaten Sidoarjo dan observasi yang dilakukan peneliti
- b. **Data Sekunder**:Merupakan data yang diperoleh tidak secara langsung dari responden, melainkan data yang telah diolah seperti tabel, laporan penelitian, dokumentasi serta data lain yang berhubungan dengan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

1. **Teknik Wawancara**: Merupakan usaha mengumpulkan data dan informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan untuk dijawab secara lisan pula melalui tanya jawab yang terarah. Peneliti berpedoman kepada pertanyaan-pertanyaan wawancara (*interview guide*) yang telah disiapkan serta tidak menutup kemungkinan mengembangkan pertanyaan-pertanyaan baru. Validitas penelitian terletak pada kedalaman menggali informasi yang mencakup beberapa hal, yaitu: pertanyaan deskriptif, pertanyaan komparatif dan pertanyaan analisis.
2. **Teknik Observasi** : Merupakan teknik dimana peneliti mengamati fenomena yang terjadi dilapangan pada saat proses penelitian sedang berjalan.

Pengamatan dilakukan dengan cara mengkaitkan dua hal, yaitu: *informasi* (apa yang terjadi) dengan *konteks* (hal-hal yang berkaitan di sekitarnya) sebaga proses pencarian makna.

3. **Teknik Dokumentasi** : Merupakan teknik pengumpulan data dengan cara studi kepustakaan, meneliti dokumen-dokumen, catatan-catatan, arsip-arsip serta laporan penelitian yang sudah ada sehingga dapat menunjang pelaksanaan penelitian ini dari sumber-sumber resmi yang dapat dipertanggung-jawabkan.

Uji Keabsahan Data

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kesesuaian data dengan keadaan yang terjadi di lapangan. Oleh karena itu dalam penelitian ini menggunakan uji keabsahan data berupa uji kredibilitas (*credibility*). Uji kredibilitas dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan sebenarnya. Untuk melakukan uji kredibilitas ada beberapa teknik untuk mencapai kredibilitas ialah teknik : teknik triangulasi, sumber, pengecekan anggota, perpanjangankehadiran peneliti di lapangan, diskusi teman sejawat, dan pengecekan kecakupan referensi. Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Triangulasi teknik mengharuskan peneliti untuk menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Triangulasi sumber mengharuskan peneliti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Teknik Analisis

Analisis data yang menjadi acuan dalam penelitian ini mengacu pada beberapa tahapan yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman (Sugiyono,2010:91) yang terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

- a. Reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan selama meneliti. Tujuan diadakan transkrip data (transformasi data) untuk memilih informasi mana yang dianggap sesuai dengan masalah yang menjadi pusat penelitian dilapangan.

- b. Penyajian data (data display) yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk teks naratif, grafik jaringan, tabel dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informasi yang dipilih kemudian disajikan dalam tabel ataupun uraian penjelasan. Namun yang akan paling sering digunakan untuk penyajian data penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.
- c. Pada tahap akhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hasil Dan Pembahasan

Mewirauahakan Birokrasi

Penjelasan kalimat mewirauahakan birokrasi adalah bukan bagaimana birokrasi tersebut melakukan wirausaha untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya, namun mewirauahakan birokrasi disini berarti mengubah system, atau pengaturan birokrasi yang kaku, kulturis, dan irasional.

Di era otonomi daerah serta tanggungjawab mengembangkan potensi dalam kemandirian ekonomi daerah ini, konsep mewirauahakan birokrasi sangatlah baik untuk diterapkan karena dengan adanya otonomi membuat setiap daerah berupaya untuk mengatur birokrasi agar dapat berjalan secara akuntabilitas, responsive, inovatif dan professional serta entrepreneur. entrepreneur disini berarti pemerintah daerah mempunyai semangat kewirausahaan dimana birokrasi diusahakan lebih inovatif dalam memberikan pelayanan publik agar dapat menjawab perkembangan masyarakat di era globalisasi.

Mewirauahakan birokrasi sangatlah tepat diterapkan pada pendekatan New Public Manajemen (NPM) dimana orientasi birokrasi yang lebih demokratis dan fleksibel tergantung pada perkembangan masyarakat, adanya tingkat rasio yang tinggi, dan masyarakat mempunyai posisi tawar yang tinggi dalam menerima pelayanan publik.

Konteks kemunculan mewirauahakan birokrasi berawal dari

1. Organ pemerintah yang gemuk dan lamban, sehingga cenderung bersifat spending daripada mendatangkan profit dalam wilayah fiskal.
2. Pelayanan publik yang tidak efektif dan lambat, sehingga melahirkan ketidakpercayaan masyarakat pada kapasitas pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Mewirauahakan birokrasi menurut William Hudnut menyatakan bahwa : Pemerintahan wirausaha bersedia meninggalkan program lama. Ia bersifat inovatif, imajinatif dan kreatif, serta berani mengambil resiko. Ia juga mengubah beberapa fungsi kota menjadi sarana penghasil uang daripada mengurus anggaran, menjauhkan diri dari alternatif tradisional yang hanya memberikan sistem penopang hidup. Ia bekerja-sama dengan sektor swasta, menggunakan pengertian bisnis yang mendalam, menswastakan diri, mendirikan berbagai perusahaan yang menghasilkan laba. Ia berorientasi pasar, memusatkan pada ukuran kinerja, memberi penghargaan pada jasa. Ia pun harus mengatakan : mari kita selesaikan pekerjaan ini dan tidak takut untuk memimpikan hal-hal besar.

Mewirauahakan Birokrasi Pemerintah Daerah Di Era Good Local Governance

Pada era GLG (*Good Local Governance*) dimana sebagian wewenang pemerintah pusat didelegasikan pada pemerintahan di daerah. Di GLG, pejabat negara (di daerah) harus kreatif, mandiri dan inovatif dalam melaksanakan tugas-tugas ke pemerintahannya karena inti dari otonomi daerah ialah keleluasaan dan kebebasan lebih luas untuk menggali dan mengolah aset-aset alamiahnya. Mereka akan lebih banyak bekerjasama langsung dan lebih luas dengan swasta. Hal inilah yang menjadi cakupan dalam *Reinventing Government* yang sering disebut juga dengan Mewirauahakan Birokrasi.

Permasalahan yang sering muncul dalam memahami *reinventing government* adalah adanya anggapan bahwa dengan adanya konsep mewirauahakan birokrasi tersebut berarti kantor dinas/ instansi di Pemerintahan Daerah (pemda) dituntut untuk “berbisnis” agar dapat memberi nilai tambah untuk PAD. Padahal, maksud yang sebenarnya adalah memberdayakan institusional. Bukan menciptakan “pengusaha” dalam lingkungan birokrasi pemerintahan.

Permasalahan utama yang muncul dalam mewirauahakan birokrasi di pemerintahan daerah pada dasarnya terletak pada instansi/ dinas Pemda itu sendiri. Sejauh mana pelaku birokrasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi baik di lingkungan organisasi internal maupun di masyarakat, seberapa besar usaha pemerintah daerah untuk mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam sektor publik dan bagaimana mereka menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi merupakan langkah-langkah yang harus diambil secara tepat.

Laju komunikasi, teknologi dan informasi yang berkembang dengan cepat, meningkatnya tensi-tensi politik dan tuntutan orang terhadap pelayanan yang baik adalah alasan yang sangat kuat untuk merubah birokrasi yang lambat, lama dan berliku-liku menuju birokrasi yang cepat, efektif, efisien, dan komprehensif. Disamping itu, upaya-upaya memandirikan dan meningkatkan produktivitas Pemda juga menimbulkan munculnya jenis-jenis tugas baru dalam pemerintahan daerah. Industrialisasi, perdagangan antar daerah, investasi asing di daerah, pengelolaan bantuan luar negeri di daerah dan hal-hal baru yang ditanggung pemda akibat adanya otonomi dari pusat mengharuskan pejabat-pejabat (birokrat) di daerah bekerja dengan spirit wirausaha.

Lebih meluas lagi, upaya mewirausahakan birokrasi Pemerintah Daerah, disamping untuk mewujudkan pemerintahan yang mandiri, juga untuk menunjang perubahan peran pemerintah dalam menghadapi perkembangan masyarakat yang semakin pesat di era Globalisasi. Ada beberapa faktor yang dapat diidentifikasi atas perubahan peran pemerintah tersebut, yaitu:

- a. Semakin kompleksnya permasalahan-permasalahan di sektor publik sebagai akibat berkembangnya teknologi dan informasi.
- b. Kenyataan telah membuktikan bahwa monopoli yang dilakukan pemerintah tidak menghasilkan pelayanan yang lebih baik dan adanya tuntutan menyangkut distribusi sumber daya yang lebih baik ditentukan oleh mekanisme pasar.
- c. Mulai turunnya kepercayaan atas peran pemerintah dalam menyelesaikan masalah-masalah di sektor publik.
- d. Akibat kemajuan masyarakat, terjadi perubahan tuntutan agar pemerintah memberikan pelayanan dengan lebih baik karena adanya perubahan nilai-nilai dalam masyarakat.
- e. Ada fakta/ realita bahwa sektor swasta lebih baik dalam memberikan pelayanan daripada sektor publik.

Pada saat ini, di era otonomi daerah, di era globalisasi, di era good local governance, semangat wirausaha menjadi kebutuhan yang sangat diperlukan bagi setiap aparatur pemerintahan, dari lapisan yang paling bawah sampai di tingkat atas, karena hampir setiap jenis organisasi berhubungan dengan kinerja yang inovatif dan produktif.

Berkaitan dengan hal tersebut, Osborne dan Gaebler mengemukakan sepuluh prinsip untuk membentuk birokrasi-wirausaha, yaitu:

1. Pemerintah sebagai pembuat kebijakan harus lebih menjadi pengarah daripada menjadi pelaksana. Misalnya adalah bekerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan pajak, akan tetapi penentuan Wajib Pajak dan besarnya pungutan pajak tetap dilakukan oleh pemerintah.
2. Pemerintah sebagai milik masyarakat harus lebih memberdayakan masyarakat ketimbang terus-menerus melayani masyarakat. Salah satu upayanya adalah dengan menghimbau masyarakat agar mampu mengurus keamanan lingkungannya sendiri.
3. Pemerintah sebagai institusi yang berada di alam kompetisi haruslah menyuntikkan semangat persaingan ke dalam tubuh aparat dan organisasi pelayanannya. Misalnya dengan memberikan peluang bagi swasta dalam menangani urusan-urusan yang dimonopoli pemerintah, seperti air minum, listrik, dan telepon.
4. Unit-unit pemerintahan sebagai lembaga yang bertugas mewujudkan misi harus lebih diberi kebebasan dalam berkreasi dan berinovasi. Untuk itu, petunjuk pelaksanaan yang kaku dan mengikat harus dihindarkan, baik mengenai keuangan, kepegawaian, maupun pelayanan kepada masyarakat.
5. Pemerintah harus lebih mementingkan hasil yang akan dicapai daripada terlalu memfokuskan pada faktor masukan (input). Misalnya, pemberian bantuan untuk suatu sekolah haruslah lebih didasarkan kepada kinerja dan produktivitasnya daripada jumlah muridnya.
6. Pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus lebih mementingkan terpenuhinya kepuasan pelanggan, bukannya memenuhi apa yang menjadi kemauan birokrasi itu sendiri. Untuk itu, cara-cara baru dalam memikat pelanggan harus dilakukan.
7. Pemerintah sebagai suatu badan usaha harus pandai mencari uang dan tidak hanya bisa membelanjakannya. Oleh karena itu, cara-cara mencari sumber penghasilan yang baru dan menggalakkan investasi harus selalu menjadi pemikiran para manajer pemerintahan.
8. Pemerintah sebagai lembaga yang memiliki daya antisipatif harus mampu mencegah daripada hanya menanggulangi masalah. Misalnya soal kebakaran, dengan memakai prinsip ini, bukan mobil pemadam kebakaran yang dibeli terus tetapi supervisi/ pengawasan terhadap bangunan yang harus ditingkatkan.
9. Pemerintah harus menggeser pola kerja hierarki yang dianut ke model kerja partisipasi dan kerja sama. Misalnya, rantai organisasi yang panjang dan 'gemuk'

harus dikurangi, struktur organisasi yang tebal harus ditipiskan, dan gugus kendali mutu harus dikembangkan.

10. Pemerintah sebagai pihak yang berorientasi pada pasar harus berusaha mengontrol perubahan lewat penguasaannya terhadap mekanisme pasar. Misalnya, dalam menangani sampah yang berasal dari botol minuman, daripada membiayai usaha daur ulang yang mahal, lebih baik pemerintah mensyaratkan pengusaha minuman untuk membayar setiap pembeli yang mengembalikan botolnya.

Berdasarkan kesepuluh cara tersebut di atas, tidak dapat dihindari bahwa upaya mewirauasakan birokrasi akan berdampak pada perubahan-perubahan (reformasi) dalam instansi Pemda. Perubahan yang dilakukan adalah dalam rangka melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap mekanisme birokrasi-wirauasaha di setiap lapisan birokrasi. Perubahan tersebut dapat berupa debirokratisasi, deregulasi, rekonstruksi pemerintahan daerah, reposisi instansi-instansi, bahkan rasionalisasi pegawai. Dalam perkembangannya, upaya-upaya penyesuaian tersebut harus dapat menjamin terciptanya produktivitas dan efisiensi kerja Pemda yang maksimal.

Aspek Penyelenggaraan Kewirauasahaan Birokrasi

- a. **Customer choice**, atau pilihan pelanggan memberikan kemudahan pada pengguna jasa dalam memilih penyedia jasa sesuai dengan karakteristik aspirasi yang dimilikinya. Untuk itulah pemerintah harus mendorong sebanyak mungkin munculnya *providers* (penyedia jasa), membangun insentif dan memperbanyak fasilitas khususnya dalam pelayanan kesehatan dan pendidikan serta mempermudah *market entry* bagi masyarakat luas. Selanjutnya pemerintah memberikan informasi mengenai masing-masing *providers* pelayanan kepada masyarakat tentang pelayanannya, biayanya, kualitas layanannya dan waktunya sehingga tidak terjadi *gap* informasi dan masyarakat mengetahui serta bisa memilih *providers* yang cocok dengan kondisinya. Hal lain juga bisa dilakukan dengan mengembangkan *Quality Assurance* (standar pelayanan minimal) dengan mengembangkan *complain* terhadap pelayanan yang kurang baik dengan membentuk badan *ombusman* yang berfungsi sebagai wasit
- b. **Efisiensi Anggaran**, Anggaran yang berbasis kinerja merupakan suatu ide baru dalam pemerintahan di Indonesia karena selama ini tidak dikenal. Kenyataan ini menjadikan banyaknya aparat pemerintah yang tidak tahu dan mengerti tentang hal

ini. Sebagian ada yang mengetahui karena tuntutan dari Undang-Undang No. 22 dan 25 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah No.105 dan 108 Tahun 2000 tetapi tidak mampu dan tidak mau untuk menerapkannya dengan berbagai alasan dan pertimbangan. Dilihat dari observasi dilapangan bahwa sistem anggaran selama ini mengandung ketidakefisienan yang banyak menguntungkan aparat sehingga perubahan sulit untuk dilakukan.

- c. **Inovasi dan kreatifitas**, merupakan salah satu hal yang utama dalam pemerintahan yang bergaya wirausaha. Inovasi dan kreatifitas dapat dijadikan barometer sebuah pemerintahan yang terus mencari format dan bentuk yang tepat dalam merespon perubahan dinamika yang begitu cepat terjadi dalam masyarakatnya. Untuk itulah pejabat pemerintah perlu melakukan inovasi diberbagai aspek pemerintahannya.
- d. **Inovasi dan kreatifitas**, merupakan salah satu hal yang utama dalam pemerintahan yang bergaya wirausaha. Inovasi dan kreatifitas dapat dijadikan barometer sebuah pemerintahan yang terus mencari format dan bentuk yang tepat dalam merespon perubahan dinamika yang begitu cepat terjadi dalam masyarakatnya. Pemerintah dikenal sangat monopolistik dalam menyelenggarakan urusan pelayanan publik, akibatnya terjadi inefisiensi, kelambanan dan buruknya kualitas pelayanan. Untuk itu pemerintah harus mampu merangsang, mendorong dan menciptakan sistem kompetisi antar berbagai pelaku yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Kompetisi harus dipahami sebagai kekuatan fundamental untuk memaksa badan pemerintah dalam melakukan perbaikan. Kompetisi mempunyai beberapa keuntungan; pertama, terjadi efisiensi yang lebih besar; kedua, memaksa monopoli pemerintah atau swasta untuk merespon segala kebutuhan masyarakatnya; ketiga, kompetisi menghargai inovasi dan keempat, kompetisi membangkitkan harga diri dan semangat juang pejabat.

Faktor Yang Berpengaruh Dalam Penyelenggaraan Kewirausahaan Birokrasi

1. **Aspek Pengetahuan Dan Sikap Terhadap Entrepreneurial Government**, Penyesuai dengan konteks birokrasi di Indonesia khususnya di Kabupaten Sidaorjo dalam penerapan konsep Entrepreneurial Government ini dikarenakan konsep ini berasal dari barat yang tentu saja budayanya berbeda. Dengan catatan prinsip-prinsip yang terkandung dalam konsep tersebut tetap menjadi perhatian dalam

penerapannya. Strategi yang dikembangkan juga perlu disesuaikan dengan permasalahan birokrasi yang dihadapi sehingga sifatnya sangat situasional.

2. **Kompetensi**, adanya kompetensi dalam memegang sebuah jabatan adalah sangat substansial , tetapi sistem perkoncoan merupakan sesuatu hal yang tidak bisa dihilangkan. Akibatnya tidak lagi memperhatikan kompetensi, pengetahuan dan kemampuan seseorang dalam memangku jabatan. Kompetensi diperlukan dalam prasyarat pemenuhan jabatan, hal ini sangat mempengaruhi sebuah inovasi dan kreatifitas dari seorang aparat daripada hanya sekedar loyal dan taat pada aturan yang kaku. Hal ini dimungkinkan karena dalam birokrasi ada yang namanya kewenangan diskresi. Kebanyakan dari pegawai tidak berani untuk mengadakan sebuah inovasi atau bentuk kreatifitas karena hal tersebut dianggap melanggar aturan.
3. **Sosialisasi konsep Entrepreneurial Government**, ketidaktahuan aparat terhadap konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha lebih dikarenakan mereka tidak pernah mendapatkan pengetahuan tentang itu terutama sekali pada saat mereka kuliah. Pendidikan yang pernah diikuti oleh seseorang akan membentuk pengetahuannya. Selanjutnya pengetahuan seseorang akan menuntun tindakan maupun perbuatannya. Penerimaan dan penolakan terhadap konsep-konsep baru selalu mendapat penolakan apalagi bila tidak mempunyai pengetahuan yang luas terhadap hal baru tersebut.

Simpulan

Mewirausahakan birokrasi merupakan proses bagaimana menata dan mengolah birokrasi yang semula kaku menjadi birokrasi yang professional, inovatif dan tidak menyeleweng. Praktek mewirausahakan birokrasi merupakan pola dalam mengubah tatanan birokrasi untuk menjadi lebih baik agar birokrasi tidak terpengaruh oleh kebijakan kepentingan golongan, kultur dan lain sebagainya. Perilaku mewirausahakan birokrasi juga dibutuhkan sikap *responsive* dan akuntabel dari pemerintah atau birokrat itu sendiri terhadap system dan pelayanan yang diterapkan. Sebagai masyarakat pun harus bertindak proaktif dan *responsive* terhadap berbagai jenis kebijaksanaan agar senantiasa mengawasi secara langsung dalam pelayanan birokrasi tersebut.

Pelaksanaan wirausaha birokrasi didasarkan pada prinsip-prinsip mewirausahakan birokrasi. Konteks mewirausahakan birokrasi ini sendiri muncul dari adanya.

- a. Organ pemerintah yang gemuk dan lamban, sehingga cenderung bersifat *spending* daripada mendatangkan profit dalam wilayah fiskal.
- b. Pelayanan publik yang tidak efektif dan lambat, sehingga melahirkan ketidakpercayaan masyarakat pada kapasitas pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik.

Daftar Pustaka

- Caiden, Gerald.E. 1991. *Administrative Reform Comes of Age*, Newyork, N.Y,de Gruyter
- Gafar Affan. 2000. *Politik Indonesia Transisi Menuju Demokrasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted. 1995. *Mewirausahakan Birokrasi : mentranformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik jilid 2* (terjemahan). Jakarta : PPM.
- Osborne, David dan Plastrik, Peter, 2000, *Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju pemerintahan wirausaha* (terjemahan). Jakarta : PPM.
- Rakhmad, Jalaluddin. 1991. *Psikologi Komunikasi*. Jakarta : CV.Rajawali.
- Rasyid, Ryaas, Muhammad. 2001. *Penjaga Hati Nurani Pemerintahan*. Jakarta : PUSKAP MIPI.
- Rasyid, Ryaas, Muhammad. 1997. *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Yarsif Watampone. Jakarta.
- Rush, Michael dan Althoff Phillip. 2000. *Pengantar Sosiologi Politik*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Sarwono, Sarlito W. 1987. *Psikologi Sosial*. Jakarta : CV.Rajawali.
- Siagian P, Sondang. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian P, Sondang. 1994. *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Siregar, Edi. 1982. *The Dictionary of Political Analysis*, Terjemahan. Jakarta : CV. Rajawali.
- Thoha, Miftah. 1999. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2000. *Peranan Administrasi Publik dalam Mewujudkan Tata Pemerintahan yang Baik*, Disampaikan pada Pembukaan Kuliah Program Pasca Sarjana. UGM. Yogyakarta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 2001. *Good Governance (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan)*. Jakarta.
- Tjokrowinoto, Moeljarto. 2000. *Pengembangan Sumberdaya Manusia Birokrasi*, Makalah pada Seminar Nasional Profesionalisme Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik oleh Fisipol UGM 29 April 2000. Yogyakarta.