

IMPLEMENTASI *ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT* DAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH (Suatu Tinjauan Teoritis dan Pengalaman Empiris)

Oleh; Idris Yanto Niode

(Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNG)

E-Mail : idris_niode@yahoo.co.id

Abstrak

Konsep kewirausahaan pada organisasi publik sangat penting untuk dimasukkan dalam pola pikir aparatur-aparatur penyelenggara negara. Artinya hal terpenting adalah merubah orientasi aparatur organisasi publik agar lebih antisipatif, kreatif, inovatif, dan mampu menangkap peluang. Orientasi semacam inilah yang dimiliki oleh seorang wirausaha (*entrepreneur*). Semangat kewirausahaan atau *entrepreneurial government* pada organisasi publik merupakan konsep yang sangat tepat dalam rangka pemanfaatan sumber daya guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Namun demikian harus disadari bahwa meskipun organisasi pemerintah menganut prinsip-prinsip organisasi bisnis, ia tidak bekerja berdasarkan *profit oriented*.

Tulisan ini berusaha memaparkan bagaimana perkembangan dan implementasi *entrepreneurial government* serta beberapa pemikiran strategi terkait dengan masalah tersebut berdasarkan kajian teoritis dan empiris.

Kata Kunci: *Implementasi, Entrepreneurial, Government dan Kinerja Pemerintah*

Pendahuluan

Pengertian tentang semangat kewirausahaan banyak diberikan oleh para pakar. Demikian halnya dengan ciri-cirinya. Istilah wirausaha (*entrepreneur*) mula-mula dipergunakan oleh J.B sekitar tahun 1800-an, yang diartikan sebagai memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dengan hasil yang lebih besar. Jadi yang dimaksud dengan pemerintah wirausaha adalah *lembaga sektor pemerintah yang mempunyai kebiasaan bertindak seperti ini-yang tetap menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk mempertinggi efisiensi dan efektivitas*.

Pada organisasi publik konsep kewirausahaan harus dimasukkan dalam pola pikir aparatur-aparatur penyelenggara negara. Artinya hal terpenting adalah merubah orientasi aparatur organisasi publik agar lebih antisipatif, kreatif, inovatif, dan mampu menangkap peluang. Orientasi semacam inilah yang dimiliki oleh seorang wirausaha (*entrepreneur*).

Pemikiran menarik dari Osborne dan Gaebler (1992), agar kinerja organisasi pemerintah daerah dapat optimal dalam pengelolaan sumber dayanya, maka ia harus mengikuti prinsip-prinsip yang dianut organisasi bisnis. Untuk itu organisasi pemerintah harus mempunyai *semangat* atau *jiwa entrepreneurial* (semangat kewirausahaan) seperti yang dimiliki organisasi bisnis. Semangat *entrepreneurial* disini dapat diartikan sebagai usaha dalam pemanfaatan sumber daya guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Namun demikian harus disadari bahwa meskipun organisasi pemerintah menganut prinsip-prinsip organisasi bisnis, ia tidak bekerja berdasarkan *profit oriented*.

Dengan demikian di implementasikannya semangat kewirausahaan pada organisasi sektor publik diharapkan aparatur pemerintah (Pemda) mampu mengembangkan kinerja pelayanan kepada masyarakat. Berikut kajian secara teoritis dan empiris tentang *implementasi entrepreneurial government*.

Entrepreneurial Government (Pemerintahan Bergaya Wirausaha)

Kewirausahaan dikenal sebagai suatu proses penciptaan nilai dengan menggunakan berbagai sumber daya tertentu untuk mengeksploitasi peluang (Lupiyoadi,1999). Konsep kewirausahaan telah mendapat perhatian yang sangat luas dan intensif dikalangan pakar akademis maupun dikalangan praktisi baik ekonomi, manajemen bisnis serta para pejabat yang bergerak disektor publik. Dalam sejarah perkembangan konsep kewirausahaan selalu dikaitkan dengan persoalan ekonomi dan bisnis perusahaan. Dalam bukunya yang berjudul "*The Management Challenge*" James M. Higin (Dalam Mutis,1995) telah menguraikan secara historis mengenai konsep kewirausahaan dan dianggap sebagai salah satu fungsi ekonomi. Menurut Hisrich (1986) yang dimaksud kewirausahaan adalah,

"Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychological and time risks and receiving the resulting rewards financially and personal satisfaction"

Selanjutnya Kao (1989) menyatakan bahwa,

“wirausaha adalah usaha untuk menciptakan nilai dengan mengenali peluang bisnis, pengelolaan atas pengambilan resiko peluang dan melalui komunikasi serta ketrampilan melakukan mobilitas manusia, finansial dan sumber-sumber yang dibutuhkan agar rencana dapat terlaksana dengan baik”

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 moderen strateginya harus diarahkan pada daya dukung dan daya dorong untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam proses kebijakan, penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Selanjutnya Osborne (1996) 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.

Menurut Mohammad (2006) bahwa pemerintah wirausaha adalah pemerintah yang mampu menghadirkan kebijakan yang berorientasi pada warga negara. Kebijakan tersebut memiliki nilai strategis karena akan menghasilkan dividen yaitu berupa dukungan dari warga negara. Untuk melakukan percepatan dan perbesaran deviden yang berupa dukungan dari konstituen adalah merupakan persaingan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan juga menghadirkan *problem solving regulation* agar lembaga itu dapat memfokuskan pada tiga tugas utama yaitu: menanggapi keluhan warganegara dengan cepat, melakukan pemeriksaan rutin, serta menghukum para pelanggar aturan.

Jika dilihat dari beberapa definisi diatas maka tekanan utama pada *entrepreneurial government* adalah bagaimana berfikir strategis, yaitu memperluas perspektif dan memanfaatkan kreativitas yang bertanggung jawab. Disamping itu wirausaha adalah pemerintah yang tidak sekedar mampu menghasilkan ide-ide yang cemerlang tetapi juga diiringi kemampuan untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Pemerintah yang mampu dan mau mengambil resiko yang terukur dan mampu menjelaskan langkah yang dianggap aneh dan inovatif (Mohammad, 2006; Sumarhadi 2002 dan Tjokrowinoto *et al.* 2000)

Menurut Osborne dan Gaebler (1996) mengungkapkan bahwa prinsip-prinsip pemerintahan wirausaha yaitu :

1. Pemerintahan Katalis (Mengarahkan Ketimbang Mengayuh).
Pemerintahan katalis menghendaki peran pemerintah sebagai aktor dan pelaksana urusan publik perlu dikurangi dan pemerintah sebagai pengarah serta memusatkan perannya dalam membuat kebijakan, peraturan dan undang-undang. Redefinisi peran pemerintah perlu dilakukan karena selama ini pemerintah terlalu memonopoli semua urusan publik. Pembagian peran yang proporsional dan komplementer antara pemerintah, pasar dan masyarakat perlu dilakukan.
2. Pemerintahan Milik Masyarakat (Memberi Wewenang Ketimbang Melayani).
Pemerintahan milik masyarakat diartikan sebagai pengalihan wewenang kontrol pemerintah ketangan masyarakat dan adanya perubahan misi dari pemerintah untuk pemberdayaan masyarakat dan bukan sebagai pelayanan sehingga fungsi utama dari pemerintah adalah memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengambil kendali atas penyelenggaraan pelayanan publik. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Dalam konsep ini masyarakat tidak dilihat semata-mata sebagai konsumen pelayanan publik yang pasif, tetapi juga dilihat sebagai produsen pelayanan publik yang potensial dan unggul. Dengan adanya kontrol dari masyarakat pejabat akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah.
3. Pemerintahan Yang Kompetitif (Menyuntikkan Persaingan Ke Dalam Pemberian Pelayanan).
Pemerintahan kompetitif mensyaratkan persaingan diantara para penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Pemerintah dikenal sangat monopolistik dalam menyelenggarakan urusan 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 disini tidak terbatas pada kompetisi antara pemerintah dengan swasta tetapi bisa juga antar swasta atau bahkan antara pemerintah dengan pemerintah. Kompetisi harus dipahami sebagai kekuatan fundamental untuk memaksa badan pemerintah dalam melakukan perbaikan.
4. Pemerintahan Yang Digerakkan Oleh Misi (Mengubah Organisasi Yang Digerakkan Oleh Peraturan).
Pemerintah yang berorientasi misi dilakukan dengan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan internal dan secara radikal menyederhanakan sistem administrasi. Disamping itu pemerintah hanya bisa adaptif dan responsif terhadap dinamika yang terjadi dalam masyarakat, kalau pemerintah berorientasi pada misi. Akuntabilitas lebih didasarkan pada pencapaian misi dan bukan kepatuhan pada aturan karena

kenyataan menunjukkan bahwa peraturan selalu ketinggalan dibandingkan dengan dinamika masyarakat (Dwiyanto,2001). Ada beberapa cara untuk tidak mensakralkan peraturan; pertama, *Sunset Law* (undang-undang matahari terbenam) yaitu menetapkan tanggal kapan suatu program atau peraturan akan berakhir jika tidak disahkan kembali sehingga mengharuskan dilakukannya peninjauan kembali; kedua, *Review Commissions* (komisi peninjauan) yang memeriksa setiap peraturan atau kegiatan pemerintah yang tidak sesuai dengan dinamika yang terjadi; ketiga, *Zero Based Budget* (anggaran berbasis nol) mengharuskan birokrasi pemerintah memberikan alasan atas setiap elemen anggaran atau berdasarkan *out put* yang dihasilkan. Organisasi yang digerakkan oleh misi memberi kebebasan kepada karyawannya dalam mewujudkan misi organisasi dengan metode paling efektif dalam batas-batas legal. Hal ini memiliki keunggulan yang nyata antara lain:

1. Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan.
 2. Organisasi yang digerakkan misi juga lebih efektif ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan.
 3. Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih inovatif ketimbang yang digerakkan oleh peraturan.
 4. Organisasi yang digerakkan oleh misi lebih fleksibel ketimbang yang digerakkan peraturan.
 5. Organisasi yang digerakkan oleh misi mempunyai semangat lebih tinggi ketimbang yang digerakkan oleh peraturan.
5. Pemerintahan berorientasi pada hasil
Pemerintahan yang *goal-oriented* mengubah fokus dari input menjadi akuntabilitas pada output atau hasil, mengukur kinerja organisasi publik, menetapkan target, memberi imbalan kepada organisasi yang mencapai atau melebihi target. Alokasi anggaran dan sistem insentif harus didasarkan pada kinerja maupun out put yang akan dihasilkan sehingga penentuan ukuran kinerja menjadi sangat penting dalam organisasi publik yang memiliki spirit kewirausahaan.
6. Pemerintahan berorientasi pada pelanggan.
Pemerintahan berorientasi pelanggan memperlakukan masyarakat yang dilayani sebagai pelanggan, menetapkan standar pelayanan, memberi jaminan. Dengan masukan dan insentif ini, mereka meredesain organisasinya untuk menyampaikan nilai maksimum kepada pelanggan. Banyak cara yang dapat dilakukan diantaranya mendengarkan suara dan keluhan masyarakat serta memberikan kebebasan pada masyarakat untuk memilih penyedia jasa. Selama ini pemerintah tidak responsif terhadap masyarakatnya karena nasib pemerintah tidak ditentukan oleh rakyat tetapi ditentukan oleh lembaga wakil rakyat yang terbentuk atas dasar distorsi representasi.
7. Pemerintahan Wirausaha.
Pemerintah wirausaha menfokuskan energinya bukan sekadar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang. Mereka meminta masyarakat yang dilayani untuk membayar, menuntut *return of investmen*. Mereka memanfaatkan insentif seperti dana usaha dan dana inovasi untuk mendorong para pimpinan badan pemerintah berpikir mendapatkan dana operasional. Pemikiran ini menolak asumsi bahwa pemerintah itu seharusnya tidak mencari profit dari kegiatannya. Sebaliknya pemerintah harus didorong untuk bisa memperluas sumber-sumber pendapatannya, termasuk dari kegiatan-kegiatan pelayanan publik.
8. Pemerintah Yang Antisipatif
Pemerintahan yang antisipatif adalah pemerintahan yang berpikir kedepan, mencoba mencegah timbulnya masalah daripada memberikan jalan untuk menyelesaikan masalah. Mengadopsi pemikiran Bryson (2001) bahwa salah satu cara mengantisipasi masa depan dengan menggunakan perencanaan strategis, penetapan visi dan misi masa depan dan berbagai metode lain untuk menetapkan masa depan.
9. Pemerintahan Desentralisasi.
Untuk mewujudkan pemerintahan yang desentralisasi perlu dikembangkan manajemen partisipatif. Kewenangan pembuatan keputusan harus didesentralisasikan kepada unit-unit lokal yang lebih menguasai masalah dan memahami aspirasi masyarakat. Birokrasi yang hirarkhis harus diganti dengan tim kerja. Birokrasi pemerintah pada umumnya sangat hirarkhis dan sentralistik, hal ini menyebabkannya menjadi tidak adaptif dan inovatif. Model birokrasi semacam ini tidak dapat lagi dipertahankan dalam menghadapi perubahan dan dinamika serta kompleksnya kebutuhan masyarakat saat ini.
10. Pemerintah Berorientasi Pasar
Penyelenggaraan pelayanan publik pada umumnya lebih sering menggunakan mekanisme administratif daripada mekanisme pasar. Mekanisme administratif seringkali memiliki banyak kelemahan seperti mahal, lamban dan tidak berkualitas. Sebaliknya mekanisme pasar karena sifatnya yang terbuka dan kompetitif cenderung lebih berhasil dalam menyediakan pelayanan yang murah, responsive dan inovatif. Namun mekanisme pasar juga memiliki kelemahan, yang utama adalah kecenderungannya menghasilkan ketimpangan dalam akses terhadap pelayanan. Karena itu orientasi terhadap pasar harus diikuti dengan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan alternatif sumber pelayanan dari masyarakat terutama

kegiatan voluntir. Idenya disini membangun keseimbangan antara birokrasi, pasar dan masyarakat (Dwiyanto,1996).

Strategi Alternatif Menuju Pemerintahan Bergaya wirausaha

Selanjutnya Osborne dan Plastrik (2000) dalam bukunya "*Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor*" mengemukakan beberapa strategi yang harus diperhatikan untuk dapat menuju pemerintahan yang bergaya wirausaha.

1. Strategi Inti

Untuk mengembangkan strategi inti dapat dilakukan dengan menentukan tujuan dan fungsi pemerintah yang jelas, adanya kejelasan peran dan arah dari pemerintahan. Strategi ini menghapus, memisahkan dan membersihkan fungsi-fungsi pemerintah yang tidak sesuai dan tidak sejalan dengan tujuannya.

2. Strategi Konsekuensi

Berusaha mengembangkan sistem insentif yang merupakan konsekuensi kinerja yang dihasilkan seseorang ataupun organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah; pertama, persaingan yang terkendali dengan menerapkan mekanisme pasar sebagai pendorong berjalannya kompetisi dan konsekuensinya ditentukan oleh masyarakat. Alat yang digunakan untuk pendekatan ini adalah *tender kompetitif* dan *benchmarking kompetitif*. Kedua, pendekatan manajemen perusahaan sebagai konsekuensi dari mekanisme pasar yang berjalan. Alat yang digunakan untuk pendekatan Manajemen Perusahaan adalah *korporatisasi*, *enterprise fund*, biaya pengguna, dan manajemen perusahaan internal. Ketiga adalah pendekatan manajemen kinerja ketika manajemen perusahaan maupun kompetisi teratur tidak cocok untuk diterapkan baik karena alasan rasional ataupun karena gangguan politis. Pendekatan ini menggunakan standar, pengukuran kinerja dan imbalan serta penalti untuk memotivasi organisasi pemerintah. Alat yang digunakan dalam pendekatan ini adalah penghargaan kinerja, pembayaran psikologis, bonus, bagi hasil, tabungan bersama, pembayaran kinerja, kontrak dan kesepakatan kinerja, deviden efisiensi dan penganggaran kinerja. Ketiga pendekatan ini tidak terpisah satu sama lain karena organisasi yang beroperasi sebagai perusahaan pemerintah atau yang berkompetisi untuk mendapatkan kontrak biasanya menggunakan banyak alat manajemen kinerja untuk memaksimalkan keunggulan kompetitifnya.

3. Strategi Pelanggan

Dalam strategi ini memusatkan pada akuntabilitas (pertanggungjawaban); kepada siapa seharusnya organisasi pemerintah bertanggung jawab? Apa yang harus dipertanggungjawabkan organisasi pemerintah? Strategi inti akan mendefinisikan yang harus dipertanggungjawabkan, strategi konsekuensi menjaga agar organisasi dapat bertanggungjawab, strategi pengendalian mempengaruhi orang yang akan bertanggungjawab dan strategi budaya akan membantu pegawai menginternalisasikan pertanggungjawaban. Strategi pelanggan memecah pola pertanggung-jawaban sebagian pada pelanggan (masyarakat) yang selama ini pada pejabat terpilih. Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah, pertama memberi pilihan kepada pelanggan dengan melakukan sistem pilihan publik dan sistem informasi pelanggan. Kedua pilihan kompetisi, mengkombinasikan strategi pelanggan dengan konsekuensi, dengan memberi kesempatan kepada pelanggan untuk mengontrol sumberdaya dan membawanya sesuai pilihan untuk memaksa kompetisi. Ketiga pemastian mutu pelanggan yang dilakukan dengan *citizen's charter*. Alat yang digunakan dalam pendekatan ini adalah; standar pelayanan pelanggan, pengembalian pelanggan, jaminan mutu, inspeksi mutu, sistem keluhan pelanggan dan *ombudsmen*.

4. Strategi Pengendalian

Pendekatan yang digunakan adalah pertama, pemberdayaan organisasi dengan menghapus banyak peraturan dan berbagai kontrol serta menerapkan strategi kontrol pada level organisasi, proses dan orang. Alat yang digunakan adalah desentralisasi kontrol administratif, deregulasi organisasional, manajemen berdasarkan tempat, pengecualian dan laboratorium pembaharuan, kebijakan pembebasan, *beta sites*, pembatasan waktu peraturan dan deregulasi intra pemerintahan. Kedua pendekatan pemberdayaan pegawai dengan mengurangi atau menghapus kontrol manajemen hirarkhis dalam organisasi dan mendorong wewenang turun kepegawai lini pertama. Dengan kata lain mengganti kontrol otoriter dengan pengendalian diri dan komitmen pegawai terhadap arah dan tujuan organisasi. Alat yang digunakan untuk pemberdayaan pegawai adalah pengurangan lapisan manajemen, desentralisasi organisasi, memecah kelompok fungsional, tim kerja, kemitraan pegawai-manajemen dan program saran pegawai. Pendekatan yang ketiga adalah pemberdayaan masyarakat dengan menggunakan beberapa alat yaitu; badan pemerintah-masyarakat, perencanaan kolaboratif, dana investasi masyarakat, organisasi dikelola masyarakat, kemitraan pemerintah dan pembuatan peraturan serta penegakan ketertiban berbasis masyarakat.

5. Strategi Budaya

Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah untuk membentuk kembali budaya baru dengan membentuk kebiasaan, perasaan dan pikiran organisasi yang baru. Beberapa pedoman dan petunjuk dalam menyikapi transisi budaya diantaranya pegawai jangan dikontrol tetapi dilibatkan, membuat model perilaku yang diinginkan, membuat diri anda agar visible, buat batasan yang jelas antara yang baru dan lama, beri

kebebasan, masukkan darah segar, hilangkan rasa takut, juallah keberhasilan, komunikasikan, ubah sistem administrasi dan berkomitmen untuk tujuan jangka panjang.

Implementasi *Entrepreneurial Government* Dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Kajian empiris tentang *Implementasi Entrepreneurial Government* dalam meningkatkan kinerja aparatur maupun kinerja instansi pemerintah daerah sudah banyak dilakukan. Akan tetapi dalam kajian yang dilakukan belum semuanya selaras dengan konsep secara teoritis seperti yang ditawarkan oleh Osborne dan Gaebler dalam bukunya “*Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*”. Serta Osborne dan Plastrik dengan bukunya “*Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government*”. Berikut adalah hasil penelitian yang pernah dilakukan:

Simin, et al (2001) melakukan penelitian dengan judul Semangat kewirausahaan aparatur Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). *Tinjauan dari perspektif politik, desentralisasi dan budaya birokrasi pada perusahaan daerah PDAM Kabupaten Banyumas Jawa Tengah*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa proses kerja “keadministrasian” selalu dituntut secara ketat oleh petunjuk pelaksanaan (Juklak) dan petunjuk teknis (juknis) dari berbagai organisasi yang melingkupinya. Mereka bekerja layaknya aparatur Pemda pada umumnya yang birokrasi menekankan pada struktur dan prosedur dari pada hasil (*out put*). Dalam melayani masyarakat, PDAM kurang meletakkan posisi pelanggan sebagai raja ataupun mitra.

Dari aspek politik desentralisasi, rendahnya semangat kewirausahaan disebabkan intervensi Bupati yang demikian kuat terhadap *intern* organisasi PDAM. Empat fungsi sekaligus (*Four in one*) melekatkan pada sosok Bupati, yakni: (1) sebagai pemilik, (2) sebagai ketua badan pengawas, (3) sebagai wakil pemerintah pusat, (4) unsur pemerintah daerah bersama DPRD.

Kurang berkembangnya semangat kewirausahaan juga disebabkan oleh :

1. Masih berkembangnya budaya patrimonial yang sentralistik, penilaian yang tinggi terhadap keseragaman, struktur birokrasi dan pendelegasian wewenang yang kabur dan budaya ewuh pekewuh yang berkembang menjadi prinsip asal Bapak senang (ABS).
2. Konsepsi “model kinerja” yang diterapkan oleh PDAM masih pada tataran model rasional yang menekankan produktivitas dan efisiensi intern, dengan menetapkan berbagai target, kurang memperhatikan lingkungan eksternal yang selalu berubah dengan cepat.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh **Sumarhadi** (2002) dengan judul *Entrepreneurial government* dalam persepsi pejabat birokrasi (studi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkalis). Dari hasil analisis dan interpretasi ditemukan bahwa Pandangan dan pengetahuan pejabat birokrasi terhadap konsep *Entrepreneurial Government*, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian ini masih sangat rendah.

Dilihat dari semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini, pemahaman dan pengetahuan pejabat pemda kabupaten Bengkalis terhadap konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Entrepreneurial Government*) masih sangat rendah, sebagaimana ditunjukkan dengan rendahnya pemahaman dan pengetahuan tentang prinsip *costumer oriented* (pemerintah yang berorientasi pada masyarakat). Adanya penolakan terhadap ide *citizen carter* (piagam warganegara) dan konsep *customer choise* (pilihan pelanggan) dalam hal pelayanan publik. Selanjutnya pejabat pemda Kabupaten Bengkalis masih menginginkan pemerintah yang mengambil alih semua kegiatan-kegiatan pemenuhan kebutuhan publik dan tidak adanya kepercayaan pada pihak swasta dan masyarakat dalam mengelolanya. Kendati ada sebagian yang mempunyai pemahaman dan pengetahuan terhadap pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Entrepreneurial Government*), jumlahnya kecil dan cenderung tidak berarti. Untuk konsep pemberdayaan pada masyarakat sebagian besar pejabat setuju dan cukup memahami konsep tersebut.

Selanjutnya untuk konsep efisiensi anggaran pemerintah dengan adanya anggaran yang didasarkan pada kinerja hanya sebagian pejabat yang memahaminya, dan sebagian lagi tidak memahaminya. Terhadap sistem insentif dalam anggaran pemerintah sebagian besar pejabat tidak memahaminya. Pemahaman pejabat terhadap nilai-nilai akuntabilitas dalam anggaran berbasis kinerja juga rendah. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat meyakini bahwa penerapan anggaran yang berbasis kinerja dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi kemungkinan KKN tetapi sangat sulit untuk dilaksanakan pada saat sekarang. Perlu sosialisasi pada semua unsur yang terlibat dalam anggaran pemerintah.

Beberapa pemikiran yang inovatif dan kreatif dalam pemerintahan yang wirausaha seperti pola kemitraan dengan swasta, ide *sunset law* (pembatasan berlakunya sebuah peraturan), adanya komisi peninjau peraturan (*review commissions*) tidak dipahami secara mendalam oleh pejabat pemerintah kabupaten Bengkalis. Kemudian konsep *renstra* dalam kebijakan pemerintah sebagian besar pejabat memahaminya dengan baik. Untuk ide penyusunan SOT (struktur organisasi dan tatalaksana) dalam organisasi pemda banyak terjadi penolakan oleh mereka yang dirugikan dengan penataan tersebut, dan diterima oleh mereka yang diuntungkan. Untuk konsep perlunya pemerintah mengembangkan usaha dalam rangka *profit oriented* (mencari keuntungan) sebagai sumber pendapatan mendapat penolakan yang cukup besar karena adanya pemahaman bahwa hal itu merupakan sesuatu yang diharamkan bagi pemerintah, itu artinya pemerintah sama saja dengan swasta.

Untuk konsep kompetitif dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat disimpulkan sebagian besar pejabat memahaminya dengan baik dan sebagian lainnya kurang memahaminya. Kompetisi antar providers baik pemerintah maupun swasta dalam hal pelayanan publik mendapat dukungan yang besar dari sebagian pejabat begitu juga dengan ide perlunya pemerintah mendorong dan mengembangkan semangat kompetisi dalam hal pelayanan publik. Pemberian insentif pada petugas pelayanan yang didasarkan kinerjanya juga mendapat dukungan yang besar. Selanjutnya sebagian besar pejabat juga meyakini bahwa kompetisi yang sehat akan mendorong perbaikan kualitas pelayanan pada masyarakat tapi dalam implementasinya dirasakan sulit dan perlu waktu..

Dari aspek kompetensi pejabat yang terlihat dari hasil penelitian ini menunjukkan ketrampilan dan pengetahuan sebenarnya harus menjadi pertimbangan yang penting dalam suatu jabatan tetapi kenyataannya tidak. Kemampuan bekerjasama, inovasi dan kreatifitas, tidak terlalu tunduk pada aturan-aturan yang menghambat dan kemampuan diskresi power dari seorang pejabat juga menjadi pertimbangan penting dalam jabatan. Kenyataannya hal ini tidak berlaku dalam pemerintah daerah Kabupaten Bengkalis karena sebagian besar pejabat mengakuinya. Adalah wajar jika sebagian besar pejabat sangat rendah pemahamannya yang selanjutnya berujung pada rendahnya kompetensi mereka dalam menerapkan konsep-konsep pemerintahan wirausaha (*Entrepreneurial Government*).

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh **Niode** (2008) dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi Terhadap Implementasi *Entrepreneurial Government* Dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah.

Pada penelitian kali ini menggunakan teknik analisis faktor (*first order confirmatory factor analysis*) dengan membatasi pada pembobotan faktor, dimana bobot faktor menunjukkan besarnya kontribusi variabel manifes pada variabel laten yang dapat dilihat berdasarkan signifikansi statistik dari loading koefisien korelasi. Koefisien korelasi adalah ukuran yang dipakai untuk mengetahui derajat hubungan. Variabel dengan *loading* yang lebih tinggi menunjukkan pengaruhnya yang lebih besar pada variabel laten, yang kemudian dilanjutkan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung maupun tidak langsung.

Berikut ini adalah hasil analisis faktor di masing-masing variabel.

Kompensasi

Tabel: 1 Loading Faktor Variabel Kompensasi

Indikator	Loading Factor
Tunjangan Kinerja daerah	0,786
Pengakuan	0,714
Promosi	0,710
Kendaraan Dinas	0,670
Pengembangan Diri	0,607

Sumber: Publikasi Ilmiah Idris.2009

Tabel 1 menerangkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor lebih dari 0,50, artinya kompensasi bisa terukur dari kelima indikator. Loading factor berkisar antara 0,607 – 0,786. dengan nilai terbesar pada indikator tunjangan kinerja daerah (TKD) dan terkecil pada pengembangan diri.

Entrepreneurial Government

Tabel : 2 Loading Faktor Variabel *Entrepreneurial Government*

Indikator	Loading Factor
Efisiensi	0,817
Kompetitif	0,680
Team Work	0,665
Inovasi/ kreatif	0,607
Pelayan Masyarakat	0,525

Sumber: Publikasi Ilmiah Idris.2009

Tabel 2 menerangkan bahwa seluruh indikator memiliki loading faktor lebih dari 0,50, artinya *Entrepreneurial Government* bisa terukur dari kelima indikator. Loading factor berkisar antara 0,525 – 0,817 dengan nilai terbesar pada indikator efisiensi dan terkecil pada indikator pelayan masyarakat. Gambaran dari loading faktor adalah *entrepreneurial government* di nilai baik apabila setiap aparatur (pegawai) bekerja selalu berorientasi pada produktivitas dan hasil.

Kinerja Aparatur

Tabel: 3 Loading Faktor Variabel Kinerja Aparatur Pemerintah

Indikator	Loading Factor
Timeless	0,873
Cost-effectiveness	0,850
Quality, Quantity	0,824
Need for supervision	0,675

Sumber: Publikasi Ilmiah Idris.2009

Tabel 3 menerangkan bahwa seluruh indikator memiliki loading faktor lebih dari 0,50, artinya kinerja aparatur pemerintah daerah bisa terukur dari kelima indikator. Loading faktor berkisar antara 0,675 – 0,873 dengan nilai terbesar pada indikator *timeless* dan terkecil pada *need for supervision*. Dari hasil diatas jika dilihat dari loading faktor maka mengindikasikan bahwa ukuran kinerja aparatur di nilai baik apabila mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.

Selanjutnya berdasarkan analisis jalur menyimpulkan bahwa:

1. Sistem pemberian kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap implementasi *entrepreneurial government*. Hal ini berarti bahwa sistem pemberian kompensasi dianggap mampu mendorong *spirit entrepreneurial government* bagi aparatur pemerintah daerah Provinsi Gorontalo. Untuk itu Pemda Provinsi Gorontalo sebaiknya terus memperhatikan serta memperbaiki sistem pemberian kompensasi terus secara berkelanjutan.
2. Sistem pemberian kompensasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Hal ini berarti bahwa kompensasi yang diberikan kepada aparatur pemerintah dianggap telah mampu meningkatkan hasil kinerja yang baik. Untuk itu, Pemda Provinsi Gorontalo sebaiknya terus mempertahankan sistem pemberian kompensasi tersebut, sehingga akan berdampak pada kinerja Pemda Provinsi Gorontalo.
3. Bahwa implementasi *entrepreneurial government* (jiwa kewirausahaan) yang diterapkan dan diberlakukan dalam kehidupan organisasi di pemerintah daerah Provinsi Gorontalo berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. Pemberlakuan dan penerapan konsep *entrepreneurial government* diseluruh lapisan aparatur Pemda sangat baik untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal.
4. Pemberian kompensasi berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah melalui implementasi *entrepreneurial government*.

Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad (2008) dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa kapasitas manajemen kewirausahaan, budaya organisasi, dan dukungan lingkungan baik makro maupun mikro (faktor endowment daerah) harus menjadi faktor yang diperhitungkan apabila ingin meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Persamaan tersebut dinotasikan sebagai berikut:

$Kinerja = f(\text{Kapasitas Manajemen Kewirausahaan, Lingkungan Makro, Faktor endowment Daerah serta Budaya organisasi})$

Penutup

Penerapan prinsip-prinsip "*Reinventing Government*" yang biasa dikenal dengan mewirausahakan birokrasi tidak secara otomatis akan mengarahkan pada upaya-upaya peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah. Oleh karena itu untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan tidak cukup ditujukan semata-mata kepada personil aparatur, melainkan juga harus didukung dengan pembentukan organisasi yang kondusif. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Druker bahwa hampir setiap orang bisa menjadi wirausahawan. Sebaliknya wirausahawan bisa berubah menjadi birokrat, apabila organisasinya disusun untuk mendorong perilaku birokratis.

Daftar Pustaka

- Dwiyanto, A.** 1996. *Reinventing government: pokok-pokok pikiran dan relevansinya di Indonesia*. Makalah pada pelatihan manajemen strategik bagi direktur RSUD oleh Magister Manajemen Rumah Sakit, Yogyakarta.
- Hisrich, R. D.** (Ed) 1986. *Entrepreneurship intrapreneurship and ventura capital* Mass-Lexington Books, Lexington
- Niode, Idris.** 2009. Pengaruh Kompensasi Terhadap Implementasi *Entrepreneurial Government* Dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah. Publikasi Ilmiah. Unibraw
- Kao, J.J.** 1989. *Entrepreneurship Creativity and Organization*. Prentise-Hall, New Jersey.
- Lestari, R. A.** 2006. *Mewirausahakan birokrasi untuk mensejahterakan rakyat (Beberapa Alternatif Pemikiran)*, Indradi, S. S. dan Wilipo. (ed.), *Mewirausahakan Birokrasi Untuk Mensejahterakan Rakyat*, PT. Danar Wijaya, Malang. 58-60
- Lupiyoadi, R. dan H. Bakir,** 1999. *Disain struktur yang mendukung kewirausahaan organisasi*. Man dan Usaha Ind 07.
- Mathis, R.L dan Jackson, J.H.** 2006. *Human Resource Management*. 10nd. Angelica, D. (penerjemah). manajemen sumber daya manusia. Salemba Empat. Jakarta.
- Mohammad, Fadel.** 2008. *Reinventing local government: pengalaman dari daerah*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- _____, 2007. *Kapasitas manajemen kewirausahaan dan kinerja pemerintah daerah*. (studi kasus pada pemerintah daerah kabupaten Bengkalis), Disertasi Pascasarjana UGM. Yogyakarta
- Osborne, D. dan Gaebler.** T. 1996. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Rosyid, A. (penerjemah). *Mewirausahakan Birokrasi : mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik jilid 2* (terjemahan), Seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.
- Osborne, D. dan Plastrik.** P, 2000. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For reinventing Government*. Rosyid A. (Penerjemah). *Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju Pemerintahan wirausaha* (terjemahan), seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.
- Sumarhadi.** 2002. *Entrepreneurial government dalam persepsi pejabat birokrasi pemerintah (studi kasus pada pemerintah daerah kabupaten bengkalis)*, Tesis Pascasarjana UGM. Yogyakarta.
- Simin,** dkk 2000. *Semangat kewirausahaan aparatur badan usaha milik daerah (BUMD)*. Publikasi Ilmiah. Unibraw. Malang.