

Analisis Kepemimpinan dalam Membangun Jiwa Entrepreneurship Aparat Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah

Oleh
WAHAB TUANAYA⁷

Abstraksi

Untuk mampu mengurus rumah tangga daerahnya sendiri diperlukan sumber pembiayaan yang cukup sehingga ketergantungan kepada pemerintah pusat dan pemerintah daerah atasnya harus dapat dikurangi seminimal mungkin. Hal ini sesuai dengan semangat yang mendasari lahirnya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 yang sedikit banyaknya diharapkan dapat mendorong kemandirian Pemerintah Kabupaten/Kota untuk tidak selalu bergantung pada pemerintah pusat.

Untuk itu, maka sumbangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) haruslah diusahakan mengalami peningkatan, minimal harus konstan upaya peningkatan PAD dalam menggali sumber-sumber keuangan daerah bukanlah merupakan hal yang mudah, namun dibutuhkan pemimpin yang mampumembangun kreativitas dan inovasi, mempertajam intuisi dan analitikal dan memotivasi aparat yang dipimpinya sehingga membuat bawahannya tertarik pada pekerjaannya.

Kata kunci: kepemimpinan, entrepreneurship

A. Pendahuluan

Penyelenggaraan otonomi daerah merupakan pilihan politik yang telah dikukuhkan secara konstitusional dan juga memiliki argumen-argumen pembenar secara teoritis yang dapat dipertanggung jawabkan (E. Koswara, 1999, 9), maka undang-undang ini menunjukkan ciri utama suatu daerah otonomi untuk berotonomi adalah terletak pada kemampuan daerah, artinya daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri, mengelola dan menggunakan sendiri berdasarkan prosentase yang telah ditentukan secara memadai guna membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya.

Untuk mampu mengurus rumah tangga daerahnya sendiri diperlukan sumber pembiayaan yang cukup sehingga ketergantungan kepada pemerintah pusat dan pemerintah daerah atasnya harus dapat dikurangi seminimal mungkin. Hal ini sesuai dengan semangat yang mendasari lahirnya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 yang sedikit banyaknya diharapkan dapat mendorong kemandirian Pemerintah Kabupaten/Kota untuk tidak selalu bergantung pada pemerintah pusat.

⁷ Wahab Tuanaya – Dosen Prodi Ilmu Pemerintahan, FISIP Universitas Pattimura, Ambon

Pentingnya posisi keuangan daerah bagi pemerintah daerah di level kabupate/kota adalah untuk membiayai berbagai kegiatan program pembangunan dalam rangka pemerataan dan laju pertumbuhan daerah yang seimbang dan sesuai dengan kemampuan keuangan daerahnya, maka dalam penjelasan umum Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dikemukakan bahwa:

1. Untuk menyelenggarakan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab, diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali keuangan sendiri, yang didukung oleh perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah serta antara provinsi dan kabupaten/kota yang merupakan prasyarat dalam sistem pemerintahan daerah.
2. Dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah, kewenangan keuangan yang melekat pada setiap kewenangan pemerintah menjadi kewenangan daerah.

Menurut Yosef Riwu Kaho (1997, 64) bahwa : "Suatu daerah dapat disebut sebagai daerah otonom apabila dapat membiayai penyelenggaraan urusan rumah tangganya sendiri. Kalaupun suatu daerah otonomi belum mampu sepenuhnya membiayai urusan rumah tangganya sendiri maka paling tidak daerah tersebut harus mampu menutupi belanja rutinnya dengan pendapatan asli daerahnya. Ini merupakan satu prinsip yang harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh".

Uraian pemikiran di depan memiliki dua pengertian yang dapat dirumuskan yakni:

1. Daerah Kabupaten/Kota perlu diberikan sumber-sumber pembiayaan yang cukup.
2. Daerah Kabupaten/Kota dengan kewenangan yang dimilikinya berkewajiban menggali sumber pendapatannya sendiri.

Terkait dengan hal ini, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota melalui dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah harus dapat memanfaatkan secara optimal sumber dana yang tersedia dan potensial di daerahnya sehingga dapat diharapkan menjadi primadona bagi sumber pendapatan utama dalam menutupi pengeluaran Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang sedang dan akan berangsur.

Tentang sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah, dijelaskan dalam pasal 4 Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 terdiri Dari:

- a. Hasil pajak daerah
- b. Hasil restribusi daerah
- c. Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan milik daerah lainnya yang dipisahkan
- d. Lain-lain Pendapatan Hasil Daerah yang sah

Untuk itu, maka sumbangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) haruslah diusahakan mengalami peningkatan, minimal harus konstan upaya peningkatan PAD dalam menggali sumber-sumber keuangan daerah bukanlah merupakan hal yang mudah, namun dibutuhkan pemimpin yang mampumembangun kreativitas dan inovasi, mempertajam intuisi dan analitikal dan memotivasi aparat yang dipimpinya sehingga membuat bawahannya tertarik pada pekerjaannya.

Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi merupakan cerminan

makna entrepreneurship. Siagian (2003) menjelaskan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang-orang yang ada di sekelilingnya dan seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan motivasi kepada individu dan kelompok guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan itu merupakan suatu seni yang berproses untuk mencapai tujuan organisasi. Wirdjana & Susilo (2005) menyatakannya sebagai suatu proses yang kompleks di mana seorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas, sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuat lebih kohesif dan masuk akal. Seseorang yang menjalankan proses ini dengan mempergunakan atribut kepemimpinan (kepercayaan, nilai-nilai, etika, sifat, pengetahuan, dan keterampilan). Atribut kepemimpinan itu menjadi perhatian pemimpin dalam memanage dan menjalankan organisasi, yang mana pemimpin hendaknya mampu membangun jiwa entrepreneurship dalam organisasi yang dipimpinya dengan tidak melepaskan atribut tersebut.

Membangun jiwa entrepreneurship adalah suatu tindakan perubahan yang mengarah kepada peningkatan kreativitas, inovasi, intuisi, dan kemampuan memimpin, motivasi, serta keberanian mengambil resiko dalam organisasi. Ini merupakan proses kepemimpinan yang akan mewujudkan suatu pengkaderan yang melahirkan kader-kader kepemimpinan yang berjiwa entrepreneur, yakni orang yang bisa mengadakan kombinasi baru, dimana kombinasi itu merupakan fenomena yang fundamental bagi pembangunan dengan sifat-sifat entrepreneur, yaitu selalu memiliki prakarsa otoritas, melihat ke masa depan, mempunyai intuisi yang kuat, mempunyai kebebasan mental dan mempunyai jiwa kepemimpinan (Mutis, 1995). Dengan sifat-sifat entrepreneur tersebut tergantung pemimpin menginput dan mentransformasikannya dalam kepemimpinan organisasi, yang mana memimpin, membimbing, menuntun dan menunjukkan pemimpin atau leader sebagai orang yang mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebahagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Tulisan ini akan menggambarkan secara konseptual bagaimana membangun jiwa entrepreneurship dalam organisasi publik Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah sesuai dengan aspek-aspeknya yang disoroti yaitu membangun kreativitas dan inovasi, mempertajam intuisi dan analitikal, memimpin dan memotivasi orang lain dan keberanian mengambil resiko sehingga berbagai tanggungjawab dalam pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah yang tersedia di daerah dapat dimaksimalkan pendapatannya dalam menunjang peningkatan pendapatan asli di daerah.

PERUMUSAN MASALAH

Berorientasi pada latar belakang pada masalah tersebut diatas maka penulis merumuskan masalah dalam penulisan ini adalah :

1. Mengapa pimpinan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah perlu membangun jiwa entrepreneurship aparaturnya?
2. Bagaimana cara pemimpin dalam membangun jiwa entrepreneurship aparatur Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Asset Daerah?

B. Pembahasan

Administrasi publik pada tataran keilmuan mengalami perubahan dewasa ini. Perubahan fokus suatu disiplin ilmu menurut Thomas Kuhn dengan tulisannya yang

berjudul *The Structure of Scientific Revolution* atau peranan Paradigma dalam Revolusi Sains (2000). Menurut Kuhn krisis akan timbul apabila sesuatu permasalahan yang dihadapi masyarakat tidak dapat dijelaskan atau tidak dapat dipecahkan secara memuaskan dengan menggunakan pendekatan sesuatu paradigma. Krisis itu akan mendorong revolusi ilmiah (*scientific revolution*) di kalangan masyarakat. Ilmuan untuk melakukan penilaian dan pemikiran kembali mengenai paradigma yang ada dan mencoba menemukan paradigma baru yang dapat memberikan penjelasan dan alternatif pemecahan atas permasalahan yang di hadapi secara lebih memuaskan (Rahmat, 2009: 4-5). Henry (2008: 31-33) mengemukakan paradigma administrasi publik sebagai berikut:

1. Paradigma pertama, dikenal dengan paradigma dikotomi politik dan administrasi dari tahun 1900-1926.
2. Paradigma kedua, dikenal dengan prinsip-prinsip administrasi, dari tahun 1927-1937.
3. Paradigma ketiga. Administrasi Negara sebagai Ilmu politik, dari tahun 1950-1970.
4. Paradigma keempat administrasi publik sebagai ilmu administrasi 1950-1970.
5. Paradigma kelima, merupakan paradigma terakhir yang disebut administrasi publik sebagai administrasi publik.

Kedua bentuk reformasi tersebut memperkenalkan gaya manajemen dan instrumen swasta ke dalam sektor publik. Selanjutnya menurut Norment, bahwa kemitraan publik-swasta terbentuk antara sektor swasta dan badan-badan publik, sektor swasta mempunyai sumber daya dan keahlian dalam penyediaan dan penggunaan layanan publik. Dalam perencanaan, sumber daya dan risiko dibagi antara publik dan sektor swasta untuk tujuan mengembangkan fasilitas publik untuk meningkatkan pelayanan publik (Akintoye A. dan Matthias Beck, 2009). Dalam ideologi *new public management* akuntabilitas publik merupakan instrumen dan sekaligus sebagai sasaran. Instrumen berfungsi meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintahan dan secara gradual menjadi sasaran di dalam dirinya sendiri.

Sedangkan *New public servis* memberikan pengertian bahwa pemerintah bergerak bukan layaknya sebuah bisnis, tetapi sebagai sebuah demokrasi. Aparatur pelayanan publik bertindak atas dasar prinsip-prinsip dan memperbaharui komitmen dalam mengekspresikan prinsip dalam kepentingan publik, proses pemerintahan dan mencurakkannya dalam prinsip kewarganegaraan yang demokratis. G. Shabbir Chema (2007) mengungkapkan empat fase administrasi publik yang juga menggambarkan perkembangan administrasi publik. Empat paradigma tersebut adalah:

1. Tradisional public administration, yang berorientasi pada hirarki, kontinuitas, ketidakberpihakan, standarisasi, legal-rasional, otoritas, dan profesionalitas,
2. Public management, yang memuaskan perhatian pada penerapan prinsip-prinsip manajemen termasuk pemakaian sumberdaya, efektivitas, orientasi pada pelanggan, orientasi pada kekuatan pasar, dan lebih sensitive terhadap perkembangan publik,
3. *New public management*, yang diarahkan pada prinsip fleksibilitas, pemberdayaan, inovasi, dan orientasi pada hasil, *out-sourcing*, dan *contracting out*, serta promosi etika profesi dan manajemen dan anggaran berbasis kinerja,
4. Governance, yaitu suatu sistem nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana

unsur-unsur ekonomi, sosial, politik, dikelola melalui interaksi antara masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta.(Keban,2008: 37-38)

Menguatnya konsep manajerialisme di awal tahun 1980an memiliki pengaruh yang kuat terhadap perkembangan konsep administrasi publik di tahun 1990an. Berawal dari kritik pendekatan public choice yang berkembang di tahun 1970an terhadap model birokrasi dalam negara yang menganut ideologi welfare state, para akademisi dan praktisi di negara-negara barat terdorong untuk menerapkan pendekatan manajemen sektor privat ke dalam sektor publik. Cara kerja sektor swasta yang menekankan kinerja, efisiensi, dan fleksibilitas dianggap merupakan formula yang tepat untuk memperbaiki masalah pemborosan, inefisiensi, inresponsivitas pemerintah yang banyak dikritik oleh para akademisi public choice. Trend manajerialisme di sektor publik mendorong pendekatan baru yang dikenal sebagai pendekatan new public management. Istilah "new" ini digunakan untuk membedakan dengan public management yang lama. Diartikan sebagai tindakan manajerial didalam konteks kebijakan tertentu dan kelembagaan. Menurut Ott, Hyde dan Shafritz dalam bukunya *Public Management: The essential Readings* (1991)public management memberikan tekanan bahwa administrasi publik merupakan suatu profesi dan para public managers sebagai praktisi dari profesi tersebut.

Kendati menekankan aspek manajerialisme dalam penyelenggaraan kebijakan, konsep public management secara tegas berbeda dengan private sector management. Menurut Metclafe dan Richards (1993:115) "what distinguishes public management is explicit acknowledgement of responsibility for dealing with structural problems at the level of the system as a whole".Public management adalah penerapan manajemen oleh para manajer publik di birokrasi dalam rangka pelaksanaan kebijakan publik. Berbeda dengan konsep public management "lama", menurut Hood (1991) new public management lebih menekankan pada pengukuran kinerja daripada proses penerapan kebijakan, lebih menitikberatkan pada pelayanan yang kompetitif, dijalankan melalui organisasi publik semi otonom atau sistem kontrak dengan swasta ketimbang melalui pelayanan oleh birokrasi dan memberikan kebebasan kepada manajer publik bekerja seperti rekannya di sektor swasta. Kendati demikian konsep new public management (NPM) tetap mendapat kritikan. Rhodes (1994:148) misalnya konsep tersebut cenderung menciptakan "bahaya adanya fragmentasi kelembagaan pemerintah, hilangnya akuntabilitas, dan merosotnya kemampuan pemerintah mengendalikan sistem". Secara tegas, Rhodes berpendapat bahwa "NPM could be a disaster waiting to happen" (1994: 149).

Konsep New Public Management (NPM) adalah konsep baru yang ditawarkan dalam penyelenggaraan negara dengan membawa semangat bisnis, yaitu mengatur dan mengendalikan pemerintahan tidak jauh bedanya mengatur dan mengendalikan bisnis – run government like business.

New Public Management berfokus pada pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan pada kebijakan. Penerapan teori juga menimbulkan beberapa konsekuensi, diantaranya adalah tuntutan melakukan efisiensi, pemangkasan biaya (cost cutting), dan kompetisi tender. Osborne dan Gaebler (1992) juga mengemukakan pandangan yang dikenal dengan konsep "Reinventing Government"

berdasarkan teori New Public Management. Konsep ini menyebutkan 10 perspektif dari pemerintah, yaitu :

- a. Pemerintahan katalis (fokus pada pemberian arahan bukan produksi layanan publik)
- b. Pemerintah milik masyarakat (lebih memberdayakan masyarakat daripada melayani)
- c. Pemerintah yang kompetitif (mendorong semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik)
- d. Pemerintah yang digerakkan oleh misi (mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi digerakkan oleh misi)
- e. Pemerintah yang berorientasi hasil (membiayai hasil bukan masukan)
- f. Pemerintah berorientasi pada pelanggan (memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi)
- g. Pemerintah wirausaha (mampu menciptakan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan)
- h. Pemerintah yang antisipatif (berupaya mencegah daripada mengobati)
- i. Pemerintah desentralisasi (dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja)
- j. Pemerintah berorientasi pada mekanisme pasar (mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar/sistem insentif dan bukan mekanisme administratif/sistem prosedur dan pemaksaan).

Garth den Heyer (2010) menjelaskan penyebab timbulnya New Public Management: NPM was one of the major public sector reform approaches that many western nations adopted during the period between the early 1980s and the mid-1990s (Gorringer, 2001). The rise of NPM cannot be attributed to a single factor, but its adoption reflected the pressures placed on public departments and governments at the time (Leishman et al., 1995). Selanjutnya ia mengatakan, The environment of the early 1980s included Reaganomics and the New Right Government of Dame Margaret Thatcher. It was a time of great domestic and international upheaval with extensive economic, political and social changes occurring simultaneously across a number of countries (Gorringer, 2001; Manning, 2006; Casey, 2009).

Dalam menghadapi berbagai perubahan tersebut maka diperlukan jalan supaya tuntutan pengelolaan dan pelayanan sektor publik oleh masyarakat lebih baik lagi maka diperlukan orang-orang yang mampu memberikan solusi, bukan dari politisi atau akademisi tetapi seorang manajer sektor swasta, seperti yang diungkapkan oleh Donald Kettl dalam tulisannya yang berjudul *The Future Of Public Administration*

...“When Presidents Nixon and Reagan sought reform, they turned to private sector managers. In charting the “reinvention” of government, Vice President Al Gore looked to a journalist, a former city manager, state government officials, and an army of federal bureaucrats. The reinventors were quite explicit about not turning to academics. Government reformers have often looked outside political science—and outside public administration to private management—for answers to government management problems.

Ini menunjukkan bahwa jawaban tuntutan reformasi yang terjadi di Amerika hanya dapat dilakukan oleh mereka yang selama ini berkecimpung di manajemen sektor privat,

karena konsep-konsep yang ditawarkan di sektor privat lebih bisa diaplikasikan dalam meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk mewujudkan konsep NPM dalam birokrasi publik, para pemimpin birokrat diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan menemukan alternatif cara pelayanan publik berdasarkan perspektif ekonomi.

Pemimpin organisasi dalam membangun dan mentransformasikan jiwa entrepreneursip melandasi kepada kreativitas dan inovasi sebagai dua faktor yang saling terkait dan tidak terlepas dari entrepreneurship atau kewirausahaan. Inovasi tercipta karena adanya kreativitas yang tinggi. Kreativitas itulah kemampuan untuk membawa sesuatu yang baru ke dalam kehidupan organisasi. Kreativitas merupakan sumber yang penting dari kekuatan persaingan karena lingkungan cepat sekali berubah. Untuk dapat memberikan respons/tanggapan terhadap perubahan pemimpin harus kreatif, yakni pemimpin yang mampu melakukan aktualisasi dari empat sisi potensial yang dimiliki manusia, yaitu (Covey, 1993) : (1) self awareness, sikap awas diri; (2) conscience, mempertajam suara hati supaya menjadi manusia berkehendak baik, seraya memunculkan keunikan serta memiliki misi dalam hidup ini; (3) independent will, pandangan independen untuk bekal bertindak dan kekuatan untuk mentransedensi; dan (4) creative imagination, berpikir transenden dan mengarah ke depan/jangka panjang untuk memecahkan aneka masalah, dengan imajinasi, khayalan, serta memacu adaptasi yang tepat.

Pemimpin yang potensial sanggup melahirkan pemikiran kreatif merupakan motivator yang sangat besar karena membuat orang tertarik pada pekerjaannya. Pemikiran kreatif juga memberikan kemungkinan bagi setiap orang untuk mencapai sesuatu dan membuat hidup menjadi lebih menyenangkan dan lebih menarik. Pemikiran kreatif menyediakan kerangka kerja sehingga dapat bekerja dengan orang lain sebagai satu tim. Ide-ide yang menghasilkan peluang tidak menunggu untuk ditemukan melainkan harus dihasilkan. Dalam membangun kreativitas pemimpin memperhatikan dan memfokuskan pada hal-hal yang dapat mengembangkan kreativitas, yaitu (Kao, 1989): (1) menciptakan struktur organisasi terbuka dan desentralisasi; (2) mendukung budaya yang memberi kesempatan atas percobaan; (3) mendorong sikap eksperimental; (4) memberitakan hal-hal yang berhasil; (5) menekankan pada peran dari pemenang; (6) memberikan kebebasan untuk melakukan kesalahan; (7) komunikasi efektif pada semua tingkatan; (8) tersedianya semua sumber atas suatu inisiatif baru; (9) hindari mematikan ide-ide baru; (10) singkirkan birokrasi dari proses pengalokasian sumber; (10) beri penghargaan atas suatu keberhasilan; (12) ciptakan budaya pengambilan resiko; (13) kurangi hal-hal yang bersifat administrative; (14) berikan kebebasan; (15) tanpa batas waktu ; dan (16) delegasikan tanggung jawab untuk mulai aktivitas baru.

Melalui langkah-langkah pengembangan kreativitas tersebut akan mengarah kepada bagaimana proses atau proses kualitas seseorang pemimpin yang memacu kreativitas untuk berhasil sebagai seorang yang berjiwa entrepreneur. Pemimpin juga belajar atau mencari inspirasi dari kalangan yang dianggap sebagai role model untuk menggerakkan sesuatu yang dianggap ideal type. Pandangan ini menarik untuk dilihat bahwa adanya keinginan untuk mempertajam ungkapan visi dengan mencari ideal type dari waktu ke waktu secara tepat dan lugas (Fadel, 1995).

Pemimpin sebagai inspirator terhadap kegiatan organisasi yang dipacu menurut visinya akan meyakini bahwa kesuksesan bukan sebuah tujuan tetapi sebuah perjalanan yang membutuhkan inovasi yang kuat untuk mewujudkan visi atau mimpi-mimpi menjadi kenyataan sebagai sebuah kesuksesan. Inovasi adalah kerja keras yang mengikuti pembentukan ide dan biasanya melibatkan usaha banyak orang dengan keahlian yang bervariasi dan dibutuhkan stamina dan kepercayaan diri yang tinggi untuk mejadi pemenang. (Schon, 1963; Servo, 1988; Mutis, 1995). Disini terletak kejelian dan kemampuan pemimpin dalam membangun inovasi para bawahan dalam bentuk tim-tim kerja yang solid untuk menjalankan tugas-tugas organisasi. Membangun inovasi mengarah pada konsepsi yang merujuk kepada ide-ide baru dan penemuan mengacu kepada ide baru yang diubah menjadi kenyataan, dan pemanfaatan sebagai penerimaan yang luas atau keuntungan yang dihasilkan dari penemuan. Inovasi meliputi konsepsi, penemuan, dan pemanfaatan yang adalah elemen-elemen inovasi itu sendiri yang menjadi sorotan pemimpin organisasi untuk mengembangkannya. Hal ini dapat dicapai dengan cara mengeluarkan potensi kreatif dari setiap individu (pemimpin, tiap anggota organisasi/bawahan) secara bijaksana dan memacu mereka untuk berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pemimpin yang mampu mengembangkan inovasi para bawahan maka memberikan kontribusi pencapaian keberhasilan dalam persaingan yang diperoleh dengan mengembangkan daya kreatif. Mampu memelihara kreativitas dan inovasi sebagai sumber yang berharga dan jangan disia-siakan. Tantangan-tantangan baru yang selalu muncul dapat dihadapi dengan inovasi dan kreativitas baru. Merespons kreativitas sebagai gagasan yang tidak dapat diramalkan datang dan perginya, dan mempunyai keunikan yang tinggi. Relevansinya dengan kemampuan membangun jiwa entrepreneurship kepada bawahannya maka pemimpin haruslah memiliki kapasitas diri yang kemudian menjadi cara seharusnya dilakukannya untuk ;

1. Mempertajam Intuisi dan Analitikal

Intuisi merupakan salah satu faktor jiwa entrepreneurship. Seorang pemimpin harus memiliki ketajaman intuisi yang baik. Entrepreneur tidak bisa lepas dari intuisi dan firasat praktis. Bahkan sejumlah orang menyebutnya indera ke enam. Intuisi secara umum merupakan pemahaman langsung dikatakan oleh Mercado, hal ini mempunyai banyak konotasi sebagaimana menurut Rorty ada empat arti pokok: (1) sebagai firasat atau keyakinan tanpa pembuktian yang tidak didahului dengan penalaran atau penyimpulan; (2) sebagai pengetahuan tanpa didasarkan oleh penalaran dan langsung mengenai kebenaran sebuah pernyataan; (3) sebagai pengetahuan langsung mengenai sebuah konsep; (4) pengetahuan tanpa pernyataan (tanpa kata). Seperti dalam kasus persepsi iderawi, intuisi mengenal hal-hal yang universal (kebenaran, keadilan, kebaikan) sama seperti intuisi mengenai hal-hal yang tak terucapkan dan hal-hal yang bersifat transedental. Intuisi kita sama seperti intuisi yang disebut oleh Maritain dengan intuisi puitik atau pengetahuan lewat konaturalis (kesepadanan kodrati). Intuisi yang adalah pengetahuan melalui konaturalis merupakan sesuatu yang intelektual (yang masuk akal). Pengetahuan itu berangkat dari intelek dalam kemampuan yang murni dan hakiki walaupun melalui perasaan. Hal ini merupakan pendekatan psikologis mengenai kebenaran yang bukan saja merupakan sesuatu yang intuitif tetapi juga kreatif (Mutis, 1995).

Mempertrajam intuisi berarti menghargai intuisi sebagai suatu firasat yang tajam akan menghasilkan wawasan yang kuat yang tidak dapat disepadani oleh pemikiran logis. Pemimpin yang mampu menajamkan intuisinya maupun para anggotanya diasah mengandalkan intuisi berarti telah membuat suatu lompatan, hasil segera dapat diperoleh berdasarkan kepercayaan terhadap intuisi yang diandalkan sebagai seorang yang berjwa entrepreneur. Intuisi yang dipertajam sangat membantu dan menunjang analisis kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yang mana pendekatan analisis akan menghasilkan keputusan yang tepat apabila analisis dilakukan dengan benar berdasarkan data yang tepat, sehingga melengkapi dan membuktikan intuisi yang hanya memberikan hasil yang kira-kira tepat. Kedua hal ini memiliki kelemahan masing-masing, yakni menurut Peters et.al (Mutis 1995) dari hasil penelitian, sekalipun pendekatan analitikal sering memberikan hasil yang tepat, tetapi memiliki tingkat distribusi kesalahan yang cukup tinggi. Sedangkan intuisi lebih jarang memberikan hasil dengan tepat, tetapi memiliki tingkat distribusi kesalahan yang lebih rendah.

Dari sumber yang sama Mintzberg membandingkannya dari segi kreativitas analisis ilmiah tidak memancing kreativitas. Analisis merupakan proses konvergen yang berupaya mencari suatu pemecahan, suatu pendekatan deduktif yang lebih berorientasi kepada dekomposisi dari pada perancangan. Analisis yang sistemik lebih menyukai masalah-masalah yang terprogram, sementara intuisi lebih menyukai masalah-masalah yang terbuka. Analisis dapat menghasilkan inovasi yang marginal sedangkan intuisi dapat memberikan memberikan inovasi yang dramatik menarik atau tidak memberikan inovasi sama sekali.

Mempertajam analisis lewat kemampuan berpikir secara terprosedur dan bersifat metodologis yang mengacu kepada data-data sebagai bahan informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan seorang pemimpin. Pengambilan keputusan dengan cara analitikal lebih lama dan mahal ditinjau dari segi waktu dan biaya. Sedangkan melalui cara intuisi jauh lebih cepat dan murah. Namun dalam pelaksanaannya harus menciptakan keseimbangan diantara keduanya sehingga saling melengkapi dimana ketajaman analisis terwujud dengan baik dan ketajaman intuisi terlaksana dengan ruang gerak yang bebas disamping kreativitas dan inovasi terus berkembang. Melandasi proses ini pemimpin dengan mudah mengambil keputusan yang tepat dan dapat mewujudkan keberhasilan bagi para bawahan/anggota organisasi.

2. Memimpin dan Memotivasi Orang Lain

Pemimpin yang berjwa entrepreneurship merupakan motivator bagi bawahan atau anggota organisasi yang berhasil. Suatu aspek penting dari seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mencapai hasil melalui kerjasama dengan orang lain. Pemimpin harus mampu meninjau situasi melalui sudut pandang orang yang dipimpin. Ini merupakan ancaman manusiawi terhadap kepemimpinan, karena berurusan dengan perasaan dan sikap orang lain ketimbang dimotivasi hanya oleh alasan-alasan pribadi. Kemampuan kepemimpinan dinilai dari tindakan-tindakan yang diwujudkan. Jika menghormati bawahan dan memperlakukan mereka sebagai bagian penting dari organisasi, maka mereka pun akan memperlakukan demikian.

Beberapa problem sebagai pemimpin, yang sukar adalah problem anggota. Jika sedang menghadapi persoalan anggota, bertanyalah pada diri sendiri: "Bagaimanakah

saya ingin diperlakukan sekiranya saya sebagai seorang bawahan. Jawaban atas pertanyaan ini akan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan yang semestinya. Penerapan keputusan yang melibatkan orang inilah yang menentukan sampai dimana anggota dianggap sebagai harta organisasi yang terpenting. Setiap orang atau anggota hendaknya mengenal diri dengan baik mengenai potensi-potensi yang dimilikinya, yang bersifat positif ditingkatkan dan yang bersifat negatif di hilangkan atau aling tidak dikurangi, ini akan mendorong atau memotivasi seseorang berbuat lebih baik lagi (Ratna & Murtini, 2003). Mempunyai perhatian pada aspek-aspek manusiawi dari pekerjaan mungkin sama pentingnya dengan gaji dan upah yang dibayar pada bawahan. Jika ini benar, menjadi seorang pemimpin yang manusiawi akan memberikan maslahat secara mengagumkan kepada pemimpin dalam arti laba potensial, tanpa mengeluarkan uang sepeserpun. Pujian merupakan salah satu hal penting yang dapat diberikan kepada bawahan tanpa biaya sedikitpun. Memberikan pujian secara wajar dapat merupakan suatu insentif yang amat kuat untuk meningkatkan prestasi. Seorang pemimpin selalu berminat atas peningkatan-peningkatan yang menguntungkan organisasi. Dengan bersikap kreatif dan inovatif, menunjukkan bahwa berminat untuk meningkatkan keadaan di dalam organisasi.

Tindakan-tindakan pemimpin harus mencerminkan sikap inovatif terhadap usaha menaikkan efisiensi dalam apapun yang dikerjakan. Tetapkan standar prestasi yang tinggi bagi diri sendiri. Kompetensi individu sangat diperhatikan sehingga memahami kekuatan dan kelemahan anggota tim kerja. Menguatkan kerjasama tim, menetapkan prosedur dan kebijakan secara jelas (Pranoto & Wahyu, 2003). Kebanyakan bawahan mengikuti pola kelakuan dari atasannya, dan setiap orang yang memegang peranan pemimpin dalam organisasi perlu menunjukkan prestasi yang tinggi. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, semakin penting bahwa orang itu bertanggungjawab atas tindakan-tindakan pribadi dan tindakan bawahan. Harusnya bekerja dengan penuh antusiasme yang sama seperti yang inginkan daripada bawahan. Bawahan berkemungkinan mengambil kebiasaan-kebiasaan kerja yang sama dengan pemimpin, dan karena itu hendaklah yang memimpin memberikan contoh yang baik.

Sebagai seorang motivator, pemimpin yang memiliki jiwa entrepreneurship mengetahui bagaimana memotivasi bawahan dengan cara yang efektif. Ada pemimpin yang memotivasi dengan contoh kerja keras saja, namun motivator yang berhasil adalah pemimpin yang berjiwa entrepreneurship yang orientasi orangnya tinggi dan tetap memperhatikan orientasi tugas. Beberapa metode yang akan digunakan oleh pemimpin yang orientasi orangnya tinggi, untuk memberikan motivasi kepada bawahannya menggunakan teknik-teknik sebagai berikut (Meredih, 1995):

- a. Bangun harga diri bawahan. Umumnya semakin tinggi harga diri bawahan semakin baik prestasi mereka dalam menyelesaikan tugas. Karena itu bangunlah keyakinan diri sendiri bawahan dengan jalan memuji pekerjaan mereka yang baik dan dengan menunjukkan bahwa diharapkan usaha yang terbaik dari mereka. Kebanyakan orang berusaha hidup sesuai dengan peranan yang telah diberikan kepada mereka.
- b. Berilah informasi. Beritahukan kepada bawahan apa yang ingin dicapai. Komunikasi yang baik dalam organisasi sangat penting. Sedikit orang yang bersedia memberikan usaha-usaha mereka yang terbaik kecuali jika mereka

menyadari maksud dari pekerjaan mereka. Seorang pemimpin yang baik akan menerangkan kepada bawahan alasan dari kegiatan-kegiatan tertentu. Bawahan harus mengetahui tidak saja apa yang ingin dicapai, melainkan juga mengerti bagaimana pekerjaan itu harus dicapai.

- c. Delegasikan kekuasaan dan tanggungjawab. Pemimpin yang baik tahu bagaimana mendelegasikan kekuasaan dan tanggungjawab. Tugas pemimpin adalah mencapai hasil, namun tidak dapat melakukan semuanya sendiri. Sebagai pemimpin, harus mampu percaya pada orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Sekali bawahan terbukti mampu, mereka haruslah diberi kebebasan untuk mengambil keputusan, menerapkan tindakan, berbuat salah, mengambil tindakan korektif dan mencapai sasaran tanpa penyediaan terusan-terusan. Setiap bawahan/anggota adalah harta yang berharga bagi organisasi dan seorang pemimpin harus menggunakan harta manusiawi ini sebaik-baiknya.
- d. Membina kontak. Gunakan kemampuan kepemimpinan untuk membina kontak pribadi dengan kolega dekat. Ingatlah akan ciri-ciri pribadi, kemampuan dan potensi mereka. Melalui kontak pribadi ini akan mampu memanfaatkan bakat-bakat setiap orang dengan sangat efisien.
- e. Analisis masalahnya bukan orangnya. Jangan menyindir seolah-olah rendahnya prestasi merupakan petunjuk dari "sikap yang tidak baik" atau tidak ada perhatian pada masalah. Umpamanya, juru tik menyerahkan surat-surat yang belum dikoreksi. Beritahukanlah bahwa pekerjaan haruslah diperiksa dulu sebelum diserahkan. Hindari komentar-komentar seperti: "Mengapa kamu berbuat begini?" dan "Ini bukti kamu tidak bangga akan pekerjaanmu". Komentar ini hanya akan menurunkan rasa harga diri seseorang dan hanya menambah persoalan.
- f. Terapkanlah prinsip pengukuhan. Berikanlah imbalan pada perilaku yang dianggap baik, karena orang cenderung mengulangi perilaku yang diberi imbalan. Jangan beri imbalan kepada perilaku yang tidak pantas, karena orang cenderung untuk tidak mengulangi perilaku yang tidak diberi imbalan.
- g. Jadilah seorang pendengar aktif. Mendengar secara aktif menghendaki bahwa memberikan umpan balik kepada lawan bicara secara eksplisit. Dalam pembicaraan dari hati ke hati, pentinglah bahwa tidak saja memberikan umpan balik mengenai isi pembicaraan, tetapi juga tentang perasaan atau sikap yang terungkap waktu itu.
- h. Tetapkanlah tujuan-tujuan khusus dan tinjaulah itu secara teratur. Tetapkanlah tujuan-tujuan khusus yang dapat dipahami dengan jelas dan dapat diukur. Pastikan bahwa pihak-pihak yang terlibat memahami tujuan-tujuan itu dan percayalah bahwa mereka dapat mencapainya (yakni bangunlah harga diri). Tujuan-tujuan hendaklah sukar tetapi dapat dicapai. Tujuan-tujuan terlalu sukar atau terlalu mudah tidak memotivasi orang. Tujuan-tujuan yang dapat dicapai, jika tercapai, membangun kepercayaan diri.
- i. Lakukan tindakan korektif. Jika menangani aspek negatif tertentu dari prestasi seorang bawahan, mesti bicara empat mata dengan bawahan itu. Jangan pernah menegur bawahan di depan orang lain. Jika seorang bawahan telah berbuat sesuatu yang salah, harus melakukan tindakan korektif, tetapi jangan sampai tindakan melukai perasaan mereka atau mempermalukan mereka. Meskipun para

bawahan sekali-kali bertindak salah, besar kemungkinannya bahwa mereka melakukan tugas mereka secara efektif. Haruslah menghargai hal-hal yang telah mereka lakukan dengan baik, sebelum bereaksi negatif terhadap suatu aspek tertentu dari pekerjaan mereka. Setelah menyoroti hal-hal yang mereka lakukan dengan baik hendaknya menunjukkan aspek-aspek pekerjaan mereka yang dapat diperbaikinya. Karena setiap pembicaraan dengan bawahan haruslah berakhir dengan nada positif, harus meningkatkan pentingnya sumbangan mereka terhadap kelancaran asaha organisasi. Katakanlah pekerjaan yang baik yang telah mereka lakukan sangat dihargai.

3. Berani Mengambil Risiko

Kebanyakan orang takut mengambil risiko karena mereka ingin aman dan mengelakkan kegagalan. Namun semua pekerjaan mengandung risiko, yang merupakan bagian hakiki dari seorang pemimpin yang bersifat entrepreneur. Para pemimpin yang entrepreneurship harus berani dan menyukai mengambil risiko realistik karena mereka ingin berhasil. Mereka mendapatkan kepuasan besar dalam melaksanakan tugas-tugas yang sukar tetapi realistik dengan menerapkan keterampilan-keterampilan mereka. Meskipun tantangan yang sukar namun dapat dicapai. Mereka beroperasi secara kreatif dan dinamis dengan memperhitungkan resiko yang ada dan selalu mencoba cara berbeda dalam melakukan sesuatu. Mereka tidak takut menghadapi kegagalan-kegagalan dan selalu mencari-cari peluang untuk mengimplementasikan teknik yang baru. Mereka bersikap luwes dan kreatif dalam memecahkan masalah-masalah (Pranoto & Wahyu, 2003).

Sebagai pengambil risiko pemimpin harus mengambil keputusan dalam situasi penuh ketidak pastian, sambil menimbang kemungkinan sukses dan ruginya. Pemimpin harus memilih alternatif yang mengandung risiko atau alternatif konservatif tergantung pada (Meredith et.al, 1996): (1) daya tarik setiap alternatif; (2) sejauh mana bersedia rugi; (3) kemungkinan relatif sukses dan gagal; (4) seberapa jauh dapat meningkatkan kemungkinan sukses dan mengurangi kemungkinan gagal. Sifat entrepreneur yang dimiliki pada kenyataannya pemimpin akan menilai kemungkinan sukses organisasi itu, secara sistemik dan menyeluruh serta sampai di mana upaya-upayanya dapat mempengaruhi kemungkinan tersebut.

Resiko itu timbul ketika seseorang menerima tanggungjawab atas keputusan dan tindakan sendiri. Tidak ada resiko tertentu dan atas keputusan-keputusan itulah seseorang bertanggungjawab akan membantunya mengambil keputusan dengan keyakinan yang lebih besar yang pada gilirannya akan mengurangi resiko. Sebagai pemimpin janganlah mengambil resiko yang tidak perlu. Harus dapat menguasai emosi dan hanya mengambil resiko jika keuntungan-keuntungannya sama atau lebih besar dari pada resiko yang terkandung. Ini merupakan suatu warning karena ada masanya tergoda untuk mempertaruhkan semuanya demi suatu ide. Dalam beberapa hal pemimpin harus menggunakan insuisi dalam menilai tindakan apa saja yang mengandung resiko. Intuisi akan ikut menentukan sampai sejauh mana resikonya dan hasil-hasil yang mungkin diperoleh. Hal ini saling berkaitan dan berlaku pada perilaku pengambilan resiko, yakni pengambilan resiko berkaitan dengan kreativitas dan inovasi serta merupakan bagian penting dalam mengubah ide menjadi realitas. Pengambilan resiko berkaitan dengan kepercayaan pada diri sendiri. Semakin besar keyakinan pada kemampuan sendiri,

semakin besar keyakinan akan kesanggupan untuk mempengaruhi hasil dari keputusan-keputusan dan semakin besar kesediaan untuk mencoba apa yang dilihat orang lain sebagai resiko. Pengetahuan realistik mengenai kemampuan-kemampuan sendiri juga penting. Realisme demikian akan membatasi kegiatan-kegiatan pada situasi yang dapat mempengaruhi hasilnya.

Pengambilan resiko dan kreatifitas merupakan dua ciri penting pemimpin yang berjiwa entrepreneurship. Dengan berusaha menjadi kreatif akan menjadi lebih sadar pada ide-ide yang lebih produktif. Jika dapat memilih dari sejumlah ide-ide yang baik, maka lebih siap mengambil resiko yang perlu untuk melaksanakan ide-ide yang paling produktif dalam memanager usaha-usaha dan pencapaian tujuan organisasi.

C. Penutup

Pemimpin yang memiliki jiwa entrepreneurship atau kewirausahaan yang tangguh mempunyai kreativitas dan inovasi yang tinggi, ketajaman intuisi dan kemampuan analitikal yang dapat diandalkan, mampu memimpin dan memotivasi orang lain, dan berani mengambil resiko dalam memanager dan menjalankan roda organisasi. Sukses tidaknya seseorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya, tidak ditentukan oleh tingkat kemampuan teknis (technical skills) saja yang dimilikinya, akan tetapi lebih banyak ditentukan juga oleh keahliannya mengerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik (managerial skills) dan mewujudkan ide-ide cemerlang menjadi kenyataan melalui proses kerja yang baik. Pemimpin yang berjiwa entrepreneur tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan, menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil sesuai dengan kebijaksanaan yang telah digariskan.

Kreativitas dan inovasi yang dibangun menunjukkan keterbukaan pada pengalaman, melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa, keingintahuan, menerima dan menyesuaikan sesuatu yang bersifat kontradiksi. Menerima perbedaan, independent dalam pemikiran, pertimbangan, tindakan, dan percaya pada diri sendiri. Tidak hanya tunduk pada standar pengawasan kelompok, mau mengambil resiko yang diperhitungkan, Mampu berkonsentrasi dan berpikir dalam image dan tekun menghasilkan ide-ide baru.

Kemampuan intuisi dan analitikal yang diasah dalam penerapannya secara seimbang dan saling melengkapi menghasilkan informasi yang aktual dalam pengambilan keputusan pemimpin. Memimpin dan memotivasi orang lain berorientasikan tindakan-tindakan yang bersifat membangun dengan rangsangan yang efektif menghasilkan prestasi yang baik dari orang-orang atau anggota organisasi. Keberanian mengambil resiko dengan pertimbangan dari pemikiran logis dan rasional menghasilkan keterpaduan dalam pemilihan ide-ide yang menguntungkan sebagai suatu prioritas yang membawa perubahan.

Entrepreneur atau kewirausahaan yang menimbulkan resiko, kekritisian, dan kejelian serta kreativitas tidak hanya dimiliki orang yang berada di level organisasi privat/swasta saja tetapi bisa juga muncul pada orang di level organisasi publik/pemerintah yang dikenal dengan nama government state enterprise entrepreneurship. Kenyataannya banyak tulisan-tulisan yang terkait tentang itu, seperti salah satunya adalah Tulisan David Osborn dan Ted Gaebler (1992) berjudul "Pemerintahan yang Lahir Kembali (Reinventing

Government)" yang menganjurkan transformasi jiwa kewirausahaan ke dalam organisasi publik/pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Covey, Stephen R., 1993, *The Seven Habits of Highlay Effective People*, Simon and Schuster.
- Garth den Heyer, 2010, *A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries* *New public management, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management* Vol. 34 No. 3, 2011 pp. 419-433
- Henry, Nicolas. 2008. *Public Administration And Public Affairs (Ninth Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kao, John J., 1989, *Entrepreneurship, Creativity and Organization.*, Text, Cases and Readings, New Jersey : Prentice-hall Inc.
- Keban, Yeremis T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep,Teori,dan Issu*.Yogyakarta: Gava Media.
- Koswara, E, *Makalah Otonomi Daerah yang Berorientasi Kepada Kepentingan Rakyat, Departemen Dalam Negeri, Jakarta.*
- Meredih, Geoffrey G., et.al., 1996, *Kewirausahaan Teori dan Praktek*, Jakarta : Pustaka Binaman Presindo.
- Muthis, Thoby, 1995, *Kewirausahaan yang Berproses*, Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia
- Osborne,D. Gaebler, T. 1996. *Mewirausahakan Birokrasi : Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik*. Terjemahan oleh Abdul Rosyid. 1996. Jakarta: Tuna Grafica.
- Pranoto, Juni & Wahyu Suprpti, 2003, *Membangun Kerjasama Tim*, Jakarta : LAN RI.
- Ratna, Sri & Sri Murtini, 2003, *Dinamika Kelompok*, Jakarta : LAN RI.
- Rakhmat. 2009. *Toeri Administrasi Dan Manajemen Publik*.Jakarta: Pustaka Arif.
- Riwu, Kaho Yosep, *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta, 1992.
- , *ProspekOtonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta,1997
- Wirjana, Bernardine R., & Supardo Susilo, 2005, *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*, Yogyakarta : Andi.
- Siagian, SP., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta.