

IMPLEMENTASI JIWA KEWIRAUSAHAAN PEGAWAI DAN KONTROL TERHADAP PENINGKATAN RETRIBUSI DAERAH

Oleh : R. Hari Busthomi Ariffin¹

ABSTRAK

Pentingnya kemampuan keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah, membutuhkan pemasukan dana yang cukup. Potensi retribusi daerah secara kuantitatif cukup memadai, tetapi potensi retribusi daerah masih mempunyai peluang untuk dikembangkan. Potensi retribusi daerah belum optimal dikembangkan, yang menuntut keterlibatan pegawai-pegawai di dinas-dinas terkait untuk melakukan pengembangan potensi kewirausahaan agar dapat meningkat hasilnya. Ada banyak faktor penyebab kurangnya pengaruh kewirausahaan karyawan terhadap peningkatan retribusi daerah:

- 1) Masih kurangnya usaha membangkitkan komitmen dan kerjasama dengan masyarakat.*
- 2) Pemberdayaan masyarakat dalam melakukan penarikan retribusi masih perlu ditingkatkan.*
- 3) Masih belum optimalnya usaha swadaya dalam rangka mengurangi ketergantungan kepada pemerintah.*
- 4) Masih belum optimalnya kinerja penentuan tarif retribusi.*
- 5) Masih belum optimalnya pelimpahan wewenang dalam melaksanakan tugas-tugas teknis operasional.*
- 6) Keterbatasan untuk memperoleh informasi dari unsur-unsur instansi*
- 7) Terbatasnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pengelolaan retribusi.*

Fakta tersebut secara teoritis berkaitan dengan belum optimalnya penerapan karakteristik kewirausahaan yang efektif berdasarkan prinsip-prinsip a) Dorongan berprestasi, b) Bekerja keras, c) Mempertahatkan kualitas, d) Sangat bertanggungjawab, e) Berorientasi pada imbalan, f) Optimis, g) Berorientasi pada hasil karya yang baik, h) Mampu mengorganisasikan. Dengan demikian masalah-masalah tersebut di atas yang berkaitan dengan implementasi jiwa kewirausahaan pegawai akan mempengaruhi peningkatan potensi retribusi daerah, serta akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan peningkatan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat

¹Peneliti Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pasundan

A. PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah. Ketika Otonomi Daerah diberlakukan, titik berat implementasinya diletakkan pada Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota, maka salah satu konsekuensinya adalah Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota dituntut harus memiliki kemampuan untuk membiayai sendiri beban pengeluaran rutin dan pembangunan daerahnya. Oleh karena itu kemampuan dalam keuangan ini, merupakan salah satu tolak ukur utama dalam menilai kualitas otonomi daerah yang dimiliki. Hal ini berarti, semakin besar kontribusi pendapatan daerah sendiri terhadap anggaran belanja daerah, maka kualitas otonomi daerah semakin tinggi. Faktor keuangan daerah merupakan tulang punggung bagi terselenggaranya aktivitas pemerintah daerah, yakni dalam menopang keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, karena dalam penyelenggaraan urusan rumah tangga dan pembangunannya daerah membutuhkan dana atau uang. Pentingnya kemampuan keuangan daerah di dalam penyelenggaraan otonomi

daerah, membutuhkan pemasukan dana yang cukup. Dalam hal ini daerah dapat memperolehnya antara lain dari sumber-sumber pendapatan asli daerah, seperti yang telah diatur menurut UU. No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Dalam Pasal 3 UU No. 25 Tahun 1999 disebutkan bahwa sumber-sumber penerimaan daerah di dalam pelaksanaan desentralisasi adalah pendapatan asli daerah, dana perimbangan, pinjaman daerah dan lain-lain penerimaan yang sah. Dalam hubungan ini, sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan asli daerah yang sah. Selanjutnya hanya sumber pendapatan dan hasil retribusi saja yang dijadikan fokus perhatian, karena retribusi di dalam pelaksanaannya merupakan iuran wajib yang dilakukan oleh pribadi-pribadi atau badan kepada daerah dengan memperoleh imbalan langsung, dan di dalam pelaksanaannya merupakan kewenangan dari daerah untuk disesuaikan dengan situasi dan kondisi daerah melalui Peraturan Daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 66 Tahun 2001. Pemerintah Daerah

Kabupaten/Kota yang berperan sebagai koordinator dari dinas-dinas terkait mempunyai kecenderungan bahwa potensi penerimaan dari sektor retribusi daerah belum meningkat, hal ini menunjukkan bahwa potensi retribusi daerah belum optimal dikembangkan, yang melibatkan pegawai-pegawai di dinas-dinas terkait untuk melakukan pengembangan potensi tersebut agar dapat meningkatkan hasilnya.

Potensi retribusi daerah secara kuantitatif cukup memadai, tetapi potensi retribusi daerah tersebut masih mempunyai peluang untuk dikembangkan lebih banyak lagi.

Riwu Kaho (1997;159) berpendapat bahwa jenis-jenis retribusi yang berprospek positif bergerak di antara dua sampai sebelas jenis retribusi, selebihnya memiliki prospek negatif. Apabila retribusi daerah diandalkan menjadi sumber pendapatan daerah, maka pegawai-pegawai yang terlibat di dalamnya dituntut untuk selalu mengembangkan obyek-obyek baru yang digali dan potensi retribusi daerah yang ada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

Penyebab belum optimalnya potensi Retribusi Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota,

diduga karena Kepala Dinas belum mendorong perilaku kewirausahaan dan kontrol terhadap para pegawainya di dalam mengevaluasi dan menggali potensi yang ada. Selain itu pimpinan dan pegawainya belum memiliki jiwa kewirausahaan yang mendukung dilaksanakannya prinsip-prinsip kewirausahaan, terutama di dalam menerapkan Potensi Retribusi Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Aturan-aturan baru yang berorientasi kepada tugas dan hasil, inovatif dan kreatif untuk mengevaluasi potensi retribusi daerah, yang lebih bermanfaat di dalam menunjang pelaksanaan pembangunan di daerah.

Implementasi jiwa kewirausahaan yang dimaksud menuju ke arah, potensi dan dorongan kepada nilai-nilai tertentu, yang dapat menumbuhkan usaha-usaha yang produktif di kalangan para pegawai. Nilai-nilai kewirausahaan yang dimaksud adalah berorientasi kepada tugas dan hasil, berani mengambil resiko serta kreatif dan inovatif.

B. Kerangka Pemikiran

Komitmen terhadap peningkatan retribusi daerah, di dalam penyelenggaraan otonomi daerah

merupakan bagian yang tidak terpisahkan penyelenggaraannya *direct public service delivery* oleh pemerintah daerah kepada masyarakat. Sejalan pula dengan pandangan modern yang antara lain diwakili oleh tulisan Savas (1987), yang merekomendasikan sekitar 30 jenis bentuk-bentuk peran serta masyarakat atau kemitraan di antara masyarakat dengan pemerintah di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Secara eksplisit pasal 92 UU 22 Tahun 1999 mengatur bahwa masyarakat dan swasta perlu diikutsertakan di dalam upaya pembangunan perkotaan. Selain itu mekanisme atau kerangka partisipasi masyarakat itu hendaknya bukan hanya di dalam proses pelaksanaan *public service delivery* saja melainkan juga di dalam setiap aspek fungsi manajemen Pemerintahan mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Seperti diketahui bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi, sedangkan administrasi merupakan pengendalian dari suatu badan secara keseluruhan. Manajemen merupakan pengendalian dari unsur manusianya. Manajemen juga berfungsi melakukan aktifitas yang perlu dilaksanakan di dalam upaya mencapai

tujuan berdasarkan kebijakan yang telah digariskan pada tingkat administrasi. Manajemen adalah tindakan mengendalikan kecakapan, dalam menjuruskan administrasi (*Webster Dictionary, Harold Kont dan Cyril O Donnel; (1986;3)*). Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, dengan demikian manajer (pimpinan) harus mengadakan koordinasi terhadap sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (*planning, organizing, directing, dan controlling*), yang artinya faktor-faktor manajemen mengandung suatu proses kegiatan/usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal kerjasama dengan orang lain akan menyangkut unsur-unsur manajemen yaitu 6M (*man money, method, material, machines, market*) dan informasi. Dalam proses manajemen ada kegiatan penggerakan (*actuating*) terhadap orang lain, maka faktor yang paling penting untuk meggerakkan orang adalah kepemimpinan (*leadership*) karena kepemimpinan menentukan arah untuk mencapai tujuan. Untuk dapat memberikan bimbingan dan motivasi di dalam pelaksanaan pekerjaan, maka

kepemimpinan menjadi motor penggerak organisasi, sehingga apabila terdapat kesalahan di dalam kepemimpinan mungkin kegagalan yang akan terjadi. Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor atau daya penggerak dan semua sumber-sumber dan alat-alat (resources) yang tersedia bagi suatu organisasi. Resources itu digolongkan kepada dua golongan yaitu human resources dan non human resources. Karenanya dapat dikatakan bahwa suksesnya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sangat tergantung kepada kemampuan para pimpinannya didalam menggerakkan sumber-sumber dan alat-alat agar penggunaannya berjalan dengan efisien dan efektif. Sondang Siagian (1994;6) menyatakan bahwa seorang pemimp akan menumbuhkan semangat bekerja, bersikap menunjukan jalan, mengoreksi, membimbg, bersikap mendorong dan menuntun. Seorang pemimp hams percaya terhadap bantuan anak buahnya di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga dapat bekerja di dalam suasana yang menyenangkan dan menarik.. Kreativitas seorang pemimpin menunjukan kemampuan pemimp di

dalam berpikir, berdaya cipta dan berkreasi. Kneasi barn adalah untuk menyongsong hari depan yang lebth baik, mencapai keberuntungan dan keberhasilan yang diharapkan. Kreativitas pemimpin berarti mengalimya gagasan baru yang Konstruktif dan produktif untuk segera diterapkan secara nyata. Dengan kreativitas maka pemimpin selalu menjadi pemikir, selalu mencari dan menemukan kombinasi baru, penemuan-penemuan baru, cara-cara kerja yang lebih efisien serta alat kerja yang modem yang dibutuhkan di dalam pengembangan manajemen. Dengan demikian kreativitas melahirkan pembaharuan (inovasi) dan penyegaran (*refreshment*) di dalam suatu organisasi. *Reinventing government* menggambarkan sebuah peta kasar mengenai dunia governance (system pemerintahan) yang mempelajan stratega-strategi menuju pemerintahan.

Menurut J B Say dalam (*Osborne & Gaebler*, 1999 ; 22), kewirausahaan adalah memindahkan berbagai sumber ekonomi dañ suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah yang berproduktivitas tinggi dan hasil yang lebih besar.

Muljarto Tjokrowinoto (2001, 37), menyatakan bahwa pengertian jiwa

kewirausahaan adalah jiwa dimana individu atau kelompok di dalam organisasi dapat mengelola sumber-sumber yang berupa kesempatan dan tantangan menjadi hasil. Dalam hal ini Osborne mengajukan sepuluh prinsip pemerintahan wirausaha, disebutnya sebagai prinsip Reinventing Government termasuk ke dalam implementasi kewirausahaan pegawai di dalam sektor public. Dan 10 prinsip tersebut peneliti mengambil tujuh pendekatan yang merupakan substansi dan implementasi jiwa kewirausahaan sebagai berikut;

1. *Catalytic Government : Steering rather than rowing* (pemerintahan katalis) artinya bahwa peran baru bagi pemerintah hendaknya lebih mengarah sebagai pengatur dan pengendali dan sebagai pelaksana langsung suatu urusan dan pemberi layanan *steering rather than rowing* atau dalam bahasa Kusumaatmaja (dalam Nirwandar, 1992) peran dan tanggung jawab pemerintah mulai beralih yaitu lebih banyak memberikan peran dan tanggung jawab kepada swasta dan masyarakat untuk menyelenggarakan urusannya. Sebagaimana yang diingatkan oleh Drucker (dalam Osborne dan Gaebler 1992), setiap

upaya untuk menggabungkan memerintah dengan melaksanakan di dalam skala besar akan melumpuhkan kemampuan pengambilan keputusan.

2. *Community-Owned Government: Empower Communities to solve their own problems, rather merely services* (pemerintah milik masyarakat. Pemerintah milik masyarakat mendorong agar kontrol atas pelayanan dilepaskan dari birokrasi dan diserahkan kepada masyarakat. Dengan memberikan wewenang kepada masyarakat untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri, maka masyarakat dapat membangkitkan komitmen mereka yang lebih kuat, perhatian lebih baik dan lebih kreatif di dalam memecahkan masalah. Prinsip ini juga merupakan upaya untuk memberdayakan masyarakat agar mampu melakukan usaha swadaya sehingga dapat mengurangi ketergantungan kepada pemerintah.
3. *Result-Oriented Government : Result oriented by funding outcomes rather than inputs* (pemerintahan yang berorientasi hasil). Artinya bahwa pemerintah selalu memfokuskan perhatiannya kepada proses

membayai hasil kegiatannya (*outcomes*) dan bukan kepada ~~masukan~~ (*inputs*) yang diperoleh atau pada kepatuhan terhadap prosedur yang harus dijalankan. Dengan kata lain, organisasi pemerintah lebih terfokus kepada pencapaian kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, prosedur kerja yang berbelit-belit harus dihilangkan.

4. Customer-Driver Government : Meet the needs of the customer rather than the bureaucracy (Pemerintahan berorientasi kepada pelanggan). Artinya bahwa pemerintah selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan untuk memenuhi kebutuhan birokrasi. Prinsip ini didasarkan kepada falsafah bahwa pemerintah yang demokratis dibentuk untuk dapat melayani masyarakat secara optimal. Keuntungan dari prinsip ini adalah memaksa pemberi jasa untuk bertanggung jawab kepada pelanggannya, merangsang lebih banyak inovasi, memberi kesempatan kepada orang untuk memilih di antara berbagai macam pelayanan, serta mengurangi pemborosan karena pasokan disesuaikan dengan permintaan.

5. Enterprising Government: Concentrate on earning money rather than just spending it (Pemerintahan wirausaha). Pemerintah wirausaha memfokuskan energinya bukan kepada membelanjakan uang (melakukan pengeluaran anggaran), melainkan bagaimana memperolehnya. Dalam kaitan ini, fungsi umum pemerintahan dan pelayanan yang biasanya tidak menghasilkan pendapatan, perlu diarahkan untuk menjadi fungsi usaha publik yang menghasilkan pendapatan. Adapun fungsi usaha publik ini dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu aktivitas yang dirancang untuk menghasilkan laba; aktivitas yang dibentuk untuk mendapatkan modal kembali (*impas*) tetapi tidak menghasilkan laba; serta aktivitas yang secara parsial dapat mendukung mereka sendiri.
6. *Anticipatory Government: Invest in preventing problems rather than curing crises* (Pemerintahan antisipatif). Pemerintahan yang antisipatif berusaha mencegah timbulnya masalah dan pada memperbaiki krisis. Pemerintah harus selalu mengantisipasi masalah publik agar mampu melakukan tindakan preventif (pencegahan). Apabila ini

dilakukan maka akan mendapatkan biaya yang jauh lebih murah dari pada mengatasi masalah tersebut setelah menjadi kenyataan. Hal ini dapat dilakukan dengan memakai perencanaan yang strategis, meihat visi ke depan untuk tinjauan ke masa depan yang lebih baik.

7. *Desentralized Government* : Desentralized authority rather than build hierarchy (Pemerintahan desentralisasi). Pemerintahan desentralisasi melimpahkan wewenang kepada organisasi-organisasi yang lebih kecil serta kepada kelompok-kelompok masyarakat, dengan mendorong mereka yang berurusan langsung dengan pelanggan untuk lebih banyak membuat keputusan. Perlunya desentralisasi pemerintahan adalah untuk memudahkan pengembangan partisipasi masyarakat, serta untuk menciptakan suasana kerja tim. Pejabat yang langsung berhubungan dengan masyarakat (*front-line workers*) harus diberi kewenangan yang memadai. Sebab, dengan kewenangan yang diberikan akan memungkinkan terjadinya koordinasi *cross functional* antar semua instansi yang terkait. Ini

mengarah kepada suatu kesepakatan bahwa mengelola organisasi pada jaman modern seperti sekarang tidak mungkin lagi mengandalkan kepada teknik-teknik konvensional seperti struktur mekanik atau jalur perintah yang rigid. Sebaliknya, organisasi harus diperlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memacu peran dan tanggung jawab staf fungsional, serta memiliki rentang kendali yang tidak terlalu panjang (Osborne; 2000:22).

Dan tujuh prinsip tersebut, sebenarnya ada tiga konsep yang sangat mungkin untuk diadopsi dan dikembangkan agar proses implementasi kewirausahaan pegawai dan kontrol di Pemerintah Daerah Kota Bandung, kinerjanya semakin menuju kepada merit sistem, birokrasi pemerintahan daerah yang *representative* dan *accountable*, yaitu:

Pertama, prinsip otonomi, yaitu setiap unit atau lembaga birokrasi, termasuk jajaran pejabat dan staf mereka mempunyai kewenangan penuh untuk mengembangkan dirinya melalui pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan wilayah kewenangan dan

bidang tugasnya. Dengan otonomi manajemen seperti itu, diharapkan lembaga birokrasi akan semakin mudah untuk melaksanakan proses pengambilan keputusan serta lebih mudah juga untuk melakukan pertanggungjawaban kebijakannya.

Kedua, prinsip kemampuan mengelola resiko, artinya birokrasi di masa mendatang mampu mengambil pilihan-pilihan resiko yang dihadapinya, berdasarkan kalkulasi yang matang, yang kesemuanya hams didasarkan kepada kepentingan masyarakat yang dihadapinya. Untuk itu penempatan di dalam jabatan dan perekrutan pegawai hams didasarkan kepada kemampuan professional, bukan karena adanya nepotisme atau spoil system, apalagi hanya didasarkan kepada senioritas belaka.

Ketiga, prinsip orientasi kepada kebutuhan pemakai, agar masyarakat sebagai pemakai jasa birokrasi mendapat kepuasan atas pelayanan birokrasi, sehingga implementasi dan jiwa kewirausahaan pegawai daerah sebagai abdi masyarakat benar-benar terjadi, bukan justru sebaliknya.

Dari berbagai pendapat atau pengertian di atas, maka substansi

implementasi kewirausahaan merupakan pendekatan dan prinsip-prinsip antara lain:

1. Pendekatan Pemerintahan Katalis (peran baru, pemerintah mengarah sebagai pengatur dan pengendali dan pada sebagai pelaksana)
2. Pendekatan Pemerintahan milik masyarakat (mengurangi ketergantungan kepada pemerintahan)
3. Pendekatan Pemerintahan yang berorientasi pada hasil (pemerintah memfokuskan perhatiannya kepada proses membiayai hasil kegiatan)
4. Pendekatan Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan (memenuhi kebutuhan pelanggan)
5. Pendekatan Pemerintahan desentralisasi (melimpahkan wewenang kepada organisasi-organisasi yang lebih kecil)
6. Pendekatan Pemerintahan wirausaha (bukan hanya membelanjakan tetapi juga menghasilkan)
7. Pendekatan Pemerintahan Antipatif (berusaha mencegah daripada mengatasi krisis).

Substansi implementasi kewirausahaan seperti tersebut di atas, bila ditumbuhkembangkan menjadi sikap dan perilaku seorang pemimpin dan para pegawai, akan dapat menciptakan

organisasi yang efektif dan produktif serta mampu menghadapi tantangan perubahan masa depan. Kontrol administratif merupakan aktivitas penting didalam manajemen pemerintahan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Kontrol bukan dimaksudkan untuk mencari kesalahan, tetapi untuk menemukan penyimpangan atas pelaksanaan suatu pekerjaan, sehingga bisa dilakukan tindakan korektif. Dengan adanya tindakan korektif maka pekerjaan yang dilakukan akan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Kendatipun perencanaan telah dibuat dengan baik, namun apabila pelaksanaan kontrol belum berjalan dengan baik maka tidak dapat diketahui apakah terjadi penyimpangan atau tidak (*deviation*). Hasil (*outputs*) atau *outcomes* dan *impacts* yang diharapkan tidak akan dapat diwujudkan sesuai dengan rencana. Pada umumnya Kepala Dinas sulit dikontrol, karena Kepala Dinas memiliki sumber daya lebih yang menjadikannya dalam posisi *favourable* ketimbang pihak yang melakukan kontrol.

Menurut Gruber (1987:203), seorang birokrat memiliki tiga sumber daya lebih yaitu;

1. Mereka memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan dari hari ke hari di instansinya.
2. Karena mereka dalam posisi seperti itu, maka para birokrat memiliki informasi tentang urusan-urusan instansinya.
3. Birokrat memiliki sumber daya yang secara substantive memiliki keahlian.

Birokrat menggambarkan dirinya sebagai sosok yang terbebas dari setiap kontrol, mereka juga menganggap bahwa dirinya tidak memerlukan control tersebut. Salah satu strategi untuk memperbaiki proses kontrol adalah menggunakan kewenangan formal untuk menekan birokrat agar membagi (*to share*) sumber daya tadi, terutama informasi dengan pihak kontroler. Hal ini berarti pihak birokrat harus terbuka dan transparan terhadap publik dan kontroler mengetahui informasi tentang urusan-urusan lembaga instansi yang bersangkutan.

Strategi kedua yaitu, pihak kontroler dapat memperbaiki proses control dengan cara memperluas pemahaman. Penglihatan mengenai sumber daya lain yang dimiliki oleh instansi dari pada hanya sekedar

menyandarkan kepada kewenangan formal sebagai sumber kontrol mereka. Instansi harus menjalin kerjasama dengan masyarakat yaitu dengan membuat program-programnya sesuai dengan apa yang diinginkan masyarakat agar tidak dihadapkan kepada berbagai macam tekanan, dan masyarakat dapat melaporkan aktivitas birokrat. Strategi lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses control adalah pihak kontroler dapat menciptakan arena dengan mana sumber daya dapat digunakan, jika sumber daya dialihkan ke pihak kontroler, maka birokrat harus mengetahui bahwa pihak kontroler memiliki sumber daya serta harus memiliki kesempatan untuk menggunakannya. Untuk mendorong kesempatan itu, maka struktur kontrol dapat dirancang dengan memperkuat interaksi yang lebih besar diantara birokrat dengan masyarakat atau pejabat yang dipilih, dan dengan cara ini mempermudah melakukan konversi sumber daya di dalam melakukan kontrol. Kontrol tidak akan efektif kalau tidak ada implementasi jiwa kewirausahaan karena untuk melaksanakan kontrol harus ada kejelasan apa yang dijadikan standar untuk melakukan kontrol. Standar untuk melakukan kontrol berupa visi, misi,

tujuan dan sasaran yang dijadikan standar. Visi, misi, tujuan, dan sasaran serta kebijakan dituangkan kedalam implementasi kewirausahaan. Hasil kontrol atas penyimpangan dan implementasi kewirausahaan digunakan untuk koreksi, dan hasilnya dapat dijadikan umpan balik untuk memperbaiki implementasi kewirausahaan pada masa berikutnya. Dengan demikian antara implementasi kewirausahaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kontrol. Kontrol dijadikan sarana untuk mengendalikan, mengarahkan, dan melakukan tindakan koreksi atas pelaksanaan yang menyimpang dan potensi retribusi daerah, sehingga kontrol mempunyai pengaruh terhadap potensi retribusi daerah.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah yang dimaksud dengan retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan pribadi atau badan. Potensi Retribusi Daerah yang dikordinir oleh Pemerintah Daerah antara lain :

1. Retribusi dari Pemerintah Daerah Kota
2. Retribusi dari Kantor Satu Atap.
3. Retribusi dari Dinas Kebakaran
4. Retribusi dari Dinas Perhubungan.
5. Retribusi dari Dinas Kebersihan
6. Retribusi dari Dinas Kesehatan
7. Retribusi dari Dinas Pemakaman dan Pertamanan
8. Retribusi dari Dinas Pasar
9. Retribusi dari Dinas Kependudukan
10. Retribusi dari Dinas Pertanian

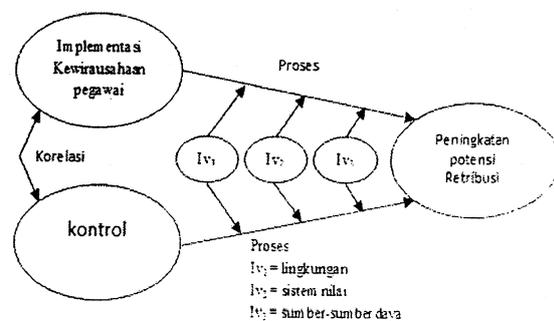
Obyek Retribusi Jasa Umum adalah pelayanan yang disediakan atau diberikan Pemerintah Daerah untuk tujuan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh pribadi atau badan. Obyek Retribusi Jasa Usaha adalah pelayanan yang disediakan oleh Pemerintah Daerah dengan menganut prinsip komersial.

Obyek Perizinan Tertentu adalah kegiatan tertentu Pemerintah Daerah dalam rangka pemberian izin kepada orang pribadi atau badan yang dimaksudkan untuk pembinaan, pengaturan, pengendalian dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam/barang, prasarana dan sarana atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan.

Selain jenis retribusi yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini dengan peraturan daerah dapat pula ditetapkan jenis-jenis retribusi lainnya sesuai kriteria yang ditetapkan di dalam undang-undang.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat alur pola pikir mengenai implementasi kewirausahaan pegawai dan kontrol terhadap peningkatan potensi retribusi daerah di Pemerintah Daerah di dalam Gambar 1.

Gambar 1. Paradigma Alur Pikir



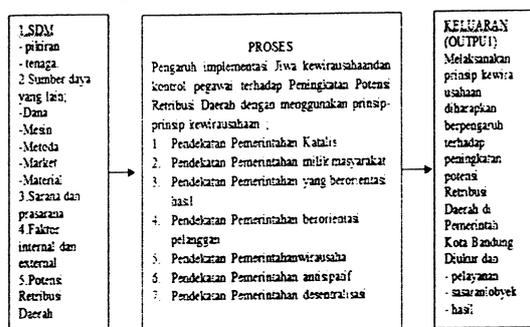
Sumber: Winardi (2002)

Dalam upaya peningkatan kewirausahaan pegawai di dalam suatu organisasi modern dapat digunakan pula strategi yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang selalu mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya sebagai unsur masukan, sistem nilai, dan sumber-sumber daya.

Peningkatan potensi retribusi daerah akan lebih potensial dan dapat

menjadi andalan untuk penerimaan Pedapatan Asli Daerah, bila Kepala-Kepala Dinas Pemerintahan Daerah melaksanakan kontrol terhadap pegawai-pegawainya di dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawainya, termasuk apakah sarana dan prasarananya, lingkungan kerjanya, dan kebersamaannya, secara keseluruhan mendukung atau tidak untuk tercapainya tujuan kerja tersebut (lingkungan, sistem nilai dan sumber-sumber daya merupakan intervening variabel). Untuk mencapai aktivitas organisasi melalui proses peningkatan kewirausahaan pegawai di dalam organisasi modern dapat digunakan pendekatan sistem terbuka dengan mengikuti adanya unsur masukan, proses dan keluaran serta umpan balik. Winardi (1997) menjelaskan bahwa model pendekatan sistem terbuka dapat digambarkan sebagai berikut

(Tabel 2) dan Kontrol Pegawai Terhadap Peningkatan Potensi Retribusi Daerah.



Keterangan :
 a. Membangunkan kewirausahaan pegawai
 b. Memperbaiki kekurangan
 c. Meningkatkan kondisi yang lebih baik
 Sumber Winardi: *Literatur Sistem* Buku Universitas Terbuka, (1999:112)

Berdasarkan model tersebut, maka dalam rangka optimalisasi peningkatan potensi retribusi daerah sebagai keluaran (output) perlu dilakukan suatu proses manajemen yang ditunjang oleh faktor masukan (input). Faktor masukan dapat menjadi faktor penentu bagi keberhasilan dari proses peningkatan implementasi jiwa kewirausahaan pegawai menuju peningkatan potensi retribusi daerah, faktor masukan tersebut adalah kondisi sumber daya manusia atau pegawai.

PENUTUP

Banyak faktor yang menjadi penyebab tidak berpengaruhnya implementasi jiwa kewirausahaan pegawai terhadap peningkatan potensi retribusi daerah, yaitu:

- Masih kurangnya usaha membangkitkan komitmen dan kerjasama dengan masyarakat.
- Pemberdayaan masyarakat dalam melakukan penarikan retribusi masih perlu ditingkatkan.
- Masih belum optimalnya usaha swadaya dalam rangka mengurangi ketergantungan kepada pemerintah.
- Masih belum optimalnya kinerja penentuan tarif retribusi

- e. Masih belum optimalnya pelimpahan wewenang dalam melaksanakan tugas-tugas teknis operasional.
- f. Keterbatasan untuk memperoleh informasi dari unsur-unsur instansi
- g. Terbatasnya pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam pengelolaan retribusi.

Fakta tersebut teoritis berkaitan dengan belum optimalnya penerapan karakteristik kewirausahaan yang efektif berdasarkan prinsip-prinsip a) Dorongan berprestasi, b) Bekerja keras, c) Mempertahatkan kualitas, d) Sangat bertanggungjawab, e) Berorientasi pada imbalan, f) Optimis, g) Berorientasi pada hasil karya yang baik, h) Mampu mengorganisasikan. Dengan demikian masalah-masalah tersebut di atas yang berkaitan dengan implementasi jiwa kewirausahaan pegawai akan mempengaruhi peningkatan potensi retribusi daerah, serta akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan peningkatan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat.

Selain itu yang dianggap perlu untuk diperhatikan guna tercapai tujuan tersebut diantaranya ;

1. Untuk mengimplementasikan jiwa kewirausahaan, pimpinan dan pelaksana pada Pemerintah Daerah hendaknya sungguh-sungguh memahami dan melaksanakan tujuh pendekatan dan prinsip-prinsip kewirausahaan.
2. Pada masa mendatang, Pemerintahan Kabupaten/Kota perlu melakukan langkah-langkah perbaikan yang strategis mengenai Implementasi Jiwa Kewirausahaan Pegawai, diantaranya melalui upaya perbaikan sistem kelembagaan, perilaku aparatur, sikap pelaksana, sumber daya, serta struktur birokrasi pemerintahan.
3. Pemerintah Kabupaten/Kota perlu melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai secara teratur, berlanjut dan terstruktur dengan menggunakan berbagai metoda pendekatan yang efektif, dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai, khususnya dalam penyuluhan pajak dan retribusi maupun dalam pengelolaan pajak dan retribusi.

4. Pemerintah Kabupaten/Kota harus lebih meningkatkan penyebarluasan informasi tentang pajak dan retribusi, kerjasama dengan berbagai unsur masyarakat serta melakukan langkah-langkah untuk meningkatkan penan serta masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sehingga berdampak terhadap motivasi dan komitmen masyarakat untuk membayar pajak dan retribusi dengan taat dan tepat waktu.

Referensi

- Ahmad Yani. 2002. *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Deddy Supriady Bratakusumah. 2002. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Himpunan Peraturan Pemerintahan Daerah Tahun 2000. 2000. *Pemerintahan Daerah (Otonomi Daerah)*. Jakarta: Cipta Jaya.
- Al Rasyid Harun, 1994, *Statistika Sosial, Program Pascasarjana UNPAD*, Bandung.
- Amsari Ernan Amo, 2000, *Isu-Isu Politik/Pemerintahan Kontemporer*, RR Dipati Ukur Bandung.
- Druker, Peter. F., 1994, *Inovasi dan Kewirausahaan* Erlangga, Jakarta.
- Edward, George, 1980, *Implementing Pub/ic Polky, Congressionaiquarterly mce-USA*.
- Fippo, Edwin. B., 1973, *Principles of Personal Management*, Kogokusa : Mc. Graw-H ill Book. Co.
- Geoffrey G Meredith et al . ,2000, *Kewirausahaan Teori dan Praktek ,Teruna Grafica,Jakarta*.
- Gibson, James, L.; John. M. Invancevich dan J.H. Donelly, 1990. *Organisasi dan Managemen. Perilaku, Struktur, Proses, Terj. Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta*.
- Heady, Farrel, 1991, *Public Administration, A Comparative Perspective, New York*.
- Henry, Nicolas, 1975, *Pub/ic Administration and Public Affairs, 2' ed. Prentice-Hall, New York*.
- Hersey, Paul. and K. H. Blancard, 1996, *Management of Organizational Behaviour utilizing Human Resources, New Jersey*.
- Indrawidjaya Adam Ibrahim, 1988, *Perilaku Organisasi, Sinar Baru Bandung*.
- Jones, Charles. 0., 1986, *An Introductions to the Study of Public Policy. 31x1 ed. Belmont W. S- Inc, California*.
- Kartasasmita Ginanjar, 1997, *Administrasi Pembangunan. Perkembangan Pemikiran dan Prakteknya di Indonesia, LP3ES, Jakarta*.
- Kast, F.E., and James Rosen Weig, 1981, *Organizations and Management, Mc. Graw-Hill, Inc*.
- Soeprihanto, J, 1998, *Penilaian*

- Kinerja dan Pengembangan Karyawan, CV Dialbo, Jakarta.
- Steer, Richard, M., 1995, Pengukuran Efektivitas Organisasi, Terj. Magdalena, Erlangga, Jakarta.
- Sugiono, 1999, Statistik Non Parametrik untuk Penelitian, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suryawikata Bay, 1996, Jiwa Entrepreneurial Aparatur da/am Penggalian PADS, makalah pada Seminar Otonomi Daerah, Bandung.
- Timpe, A. Dale. 1993, Kinerja, Terj. Sofyan Cikmat, PT. Alex Media Computmdo, Jakarta.
- Tjiptoherijanto Pnyono, 1996, Manajemen Pembangunan, PT. Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Widjaja HAW.,2002,Otonomi Daerah Dan Daerah Otonom ,PTRaja Grafindo Persada,Jakarta.
- Widjaja Tunggal Amin, 1993,Manajemen, Rineka Cipta, Jakarta.
- Winardi J .1994,Manajemen Konflik,cv Mandar Maju ,Bandung.
-, 1995, Entrepreneur and Entrepreneurship, Modul Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Unit Swadana, LAN Perwakilan Jawa Barat, Bandung.
-, 1997, Teori dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen, cv Mandar Maju, Bandung.
-, 2000, Asas-asas Man/emen, cv Mandar maju, Bandung.
-, 2000, Manajemen Perilaku Organisasi, Citra Aditia Bakti.
-, 2000, Molivasi dan Pemotivasian dalam Man a/emen,PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Dokumen.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.
- Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandung ,Pemerintah Kota Bandung.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nornor 66 Tahun 2001.
- Undang-Undang Republik Indobesia Nomor 34 Tahun 2000.
- UU No 22dan UU No 25 Tentang Otonomi Daerah Tahun 1999.
- Surat Keputusan Wlikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Bandung No 973/SKJ.072-Bag Huk /1997 Tentang Penunjukan Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung Sebagai Koordinator Pungutan Daerah.