**Sultra** *Journal of Political Science*

**Volume 1 Nomor 1, April 2019**
*Publisher:* ***Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sulawesi Tenggara***
*Indexed by:* ***Google Scholar***
*E-Journal Homepage: http://jurnal-unsultra.ac.id/index.php/sjps*

# *Birokrasi Pemerintah Daerah Dalam Perspektif Reinventing Government "How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector"*

**Abdul Nashar**
*Universitas Sulawesi Tenggara*
*Email: abdulnashar99@yahoo.com*

***Abstract***

*Region autonomy demand local government in United State of Republic Indonesia to become more independent and increase its work level in managing its potential and increase the society participation in policy implementation. Government apparatus is the smallest component in governance that can determine succeed of governance process and service providing to society. Reinventing government is a concept to bureaucracy that can grow entrepreneur soul in governance apparatus and more increasing apparatus work level as an effort to achieve the purpose of local government organization. Concept of reinventing government can be an answer from the problem of local governance bureaucracy if its implementation is appropriate or not with the condition of economy, social, politic, and culture and also got the support from government aspect, entrepreneur, and society.*

***Keywords****: Reinventing; Government; Local Government*

## I. Pendahuluan

Mewirausahakan Birokrasi Pemerintah Daerah Di Era *Good Local Government* pertama kali disampaikan oleh David Osborne dan Ted Gaebler dalam buku mereka yang berjudul *Reinventing Government: How the enterpreneurial spirit is transforming the public sektor*. Buku tersebut ditulis sebagai saran untuk membantu pencarian solusi di pemerintah Amerika Serikat pada tahun 1993 yang menanggung beban berat sebagai akibat ditanganinya seluruh kegiatan atau kebutuhan negara oleh pemerintah federal. Meskipun disambut dengan sikap skeptis, lambat namun pasti, apa yang disampaikan Osborne dan Gaebler dalam buku tersebut ternyata membawa angin segar bagi pemerintah federal dalam menyikapi permasalahan yang sedang dihadapi pada saat itu.

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

Menurut Osborne dan Gaebler, mewirausahakan birokrasi berarti mentrans-formasikan semangat wirausaha ke dalam sektor publik. Di era otonomi daerah, dimana pemerintah di daerah dituntut untuk bisa mandiri, usaha tersebut dapat diterapkan agar produktivitas dan efisiensi kerja Pemda bisa dioptimalkan. Oleh karena itu, pemahaman atas cara-cara mewirausahakan birokrasi Pemerintahan Daerah harus dikuasai oleh aparat birokrasi, terlebih-lebih oleh Bupati/ Walikota termasuk pimpinan pada tiap-tiap instansi / dinas.

*Reinventing government* (Pemerintah bergaya wirausaha) merupakan suatu konsep penyelenggaraan pemerintahan dapat mengadopsi "*value enterpreneurship*" sehingga dapat memenuhi kebutuhan birokrasi. Tujuan *Reinventing Government* adalah untuk dapat menumbuhkan sikap dan perilaku yang inovatif dan adaptif yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat. *Reinventing government* merupakan konsep/gagasan yang baik untuk menata pemerintahan apabila didukung penuh oleh seluruh *stakeholder policy* yaitu pemerintah, masyarakat, dan swasta dengan rasa cinta yang tinggi terhadap tanah air dan berkomitmen mencapai tujuan bersama yaitu keadilan, kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

Konsep *Reinventing government* (Pemerintah bergaya wirausaha) menjadi cara yang paling efisien dan efektif untuk menghindari bangkrutnya suatu birokrasi. Sebagaimana dikatakan wiliam Hudnut (dalam David Osborne dan Ted Gaebler, 1995: 20) yaitu:

> "*…Pemerintah wirausaha bersedia meninggalkan program dan metode lama. Ia bersifat inovatif, imajinatif, dan kreatif, serta berani mengambil resiko. Ia juga mengubah beberapa fungsi kota menjadi sarana penghasil uang ketimbang menguras anggaran, menjauhkan diri dari alternative tradisional yang hanya memberikan sistem penopang hidup. Ia bekerja sama dengan sector swasta, menggunakan pengertian bisnis yang mendalam, menswastakan diri, mendirikan berbagai perusahaan dan mengadakan berbagai usaha yang menghasilkan laba. Ia berorientasi pasar, memusatkan pada ukuran kinerja, member penghargaan terhadap jasa. Iapun mengatakan, 'Mari Kita Selesaikan Pekerjaan Hari Ini', dan tidak takut untuk memimpikan hal – hal yang besar.*"

Konsep *Reinventing Government* yang dicetuskan oleh David osborne dan Ted Gaebler (1992) adalah gagasan mutakhir yang mengkritisi dan memperbaiki konsep-konsep dan teori-teori klasik yang telah ada untuk optimalisasi pelayanan publik. Gagasan David Osborne dan Ted Gaebler tentang *Reinventing Government* tertuang dalam karyanya yang berjudul *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* yang dipublikasikan pada tahun 1992.

**Landasan Teori**

Pandangan Denhardt dan Denhardt (2003) dalam bukunya "*The New Public Services: Serving Not Steering*" mengungkapkan bahwa terdapat tiga paradigma atau perspektif dalam memahami pemikiran administrasi publik. Ketiga perspektif yang dimaksud yakni *Old Public Administration (OPA), New Public Management (NPM),* dan *New Public Services (NPS)*. Demikian halnya Bovaird dan Loffler (2003), juga mengemukakan pandangan yang mirip dengan padangan Denhardt dan Denhardt tersebut. Oleh Bovaird dan Loffler menyimpulkan bahwa *Public Administration (PA), Public Management (PM), dan*

*Public Governance (PG)* adalah tiga pendekatan yang dapat digunakan dalam kajian-kajian administrasi publik.

Dalam pandangan Denhard dan Denhard, perspektif awal adalah *Old Public Administration (OPA)*, merupakan perspektif klasik yang berkembang sejak munculnya tulisan Woodrow Wilson di tahun 1887 yang berjudul "*The Study Of Administration*". Terdapat dua gagasan utama dalam perspektif ini, yakni (1) menyangkut pemisahan politik dan administrasi, dan (2) administrasi publik seharusnya berusaha sekeras mungkin untuk mencapai efisiensi dalam pelaksanaan tugasnya. Efisiensi ini dapat dicapai melalui struktur organisasi yang terpadu dan bersifat hierarkis. Gagasan ini terus berkembang melalui para pakar seperti Frederick Winslow Taylor (1923) dengan "scientific management", Leonard D. White (1926) dan W.F. Willoughby (1927) yang mengembangkan struktur organisasi yang sangat efisien, dan Gullick & Urwick (1937) yang sangat terkenal dengan akronimnya POSDCORB (Saleh & Muluk, 2006:231).

Perspektif administrasi publik kedua adalah *New Public Management (NPM)*, yang pada dasarnya berusaha menggunakan pendekatan sektor swasta dan bisnis ke dalam sektor publik. Perspektif *New Public Management (NPM)* ini, berbasis pada teori pilihan publik (*Public Choice Theory*), dukungan intelektual bagi perspektif ini berasal dari aliran kebijakan publik (*Public Policy Schools*) dan gerakan manajerialis (*Managerialism Movement*). Aliran kebijakan publik dalam beberapa dekade memiliki akar yang cukup kuat dalam ilmu ekonomi, sehingga analisis kebijakan dan para ahli yang menggeluti evaluasi kebijakan terlatih dengan konsep *Market Economics, Costs And Be*nefit, dan *Rational Models Of Choice.* Selanjutnya aliran ini mulai mengalihkan perhatiannya pada implementasi kebijakan, yang selanjutnya mereka sebut *Public Management*, yang sebenarnya sinonim dengan *Public Administration* (Denhardt & Denhardt 2003:12-23).

Dukungan intelektual dari *Managerialism Movement* berakar dari pandangan bahwa keberhasilan sektor bisnis dan publik bergantung pada kualitas dan profesionalisme para manajernya. Kemudian dapat dicapai melalui produktivitas yang lebih besar, dan produktivitas ini dapat ditingkatkan melalui disiplin yan ditegakkan oleh para manajer yang berorientasi efisiensi dan produktivitas. Untuk memainkan peran penting ini, manajer harus diberi "*The Freedom To Manage*" dan bahkan "the right to manage" (Denhardt & Denhardt, 2003).

Perspektif *New Public Management (NPM)* menekankan pada penggunaan mekanisme dan terminologi pasar (*market based*) yang memandang hubungan antara badan- badan publik (pusat dan daerah) dengan pelanggannya (masyarakat) sebagai layaknya transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli. Warga masyarakata sebagai penerima manfaat ditempatkan sebagai *Costumer Or Consumen*. Fungsi manajer publik untuk mengarahkan bukannya mengayuh (*steering not rowing*), yang bermakna bahwa beban pelayanan publik tidak dijalankan sendiri tetapi sebisa mungkin didorong untuk dijalankan oleh pihak lain melalui mekanisme pasar. Dengan demikian manajer publik memusatkan perhatian pada akuntabilitas pada pelanggan dan kinerja tinggi, restrukturisasi badan-badan publik, mendefinisi ulang misi organisasi, menyederhanakan proses administrasi, dan mendesentralisasi pembuatan keputusan.

Gambaran yang lebih utuh tentang perspektif *New Public Management (NPM)* ini dapat dilihat dari pengalaman Amerika Serikat sebagaimana tertuang dalam sepuluh prinsip *Reinventing Government*, karya Osborne dan Gaebler (1992). Inti dari prinsip- prinsip tersebut sebagai berikut:

1. *Catalystic government: steering rather than rowing*. Pemerintahan Katalis (Mengarahkan Ketimbang Mengayuh). Pemerintahan entrepreneur berfungsi memisahkan pembuatan/penetapan keputusan (*steering*) dengan peran pemberian pelayanan (*rowing*).
2. *Community owned government: empowering rather than serving.* (Pemerintahan Milik Masyarakat (Memberi Wewenang Ketimbang Melayani). Pemeritahan *entrepreneur* harus bekerjasama dengan atau melalu masyarakat yaitu dengan memberdayakan masyarakat untuk mengendalikan lingkungan dan kebutuhan-kebutuhan mereka sendiri dan tidak lagi menggantungkan pemberian pelayanan kepada birokrat atau petugas profesional.
3. *Competitive government: Injecting competition into service delivery.* Pemerintahan Yang Kompetitif (Menyuntikkan Persaingan Ke Dalam Pemberian Pelayanan).

   Pemerintahan entrepreneur di dalam berperan sebagai penyedia pelayanan harus dilakukan secara konpetetif misalnya harus lebih murah dan lebih cepat agar pelanggan merasa puas. Monopoli pemerintah tidak lagi tepat dan hanya dengan pemberian pelayanan yang kompetetif maka pemerintahan akan lebih efisien, mendorong inovasi (*innovation*) dan merevitalisasi lembaga-lembaga publik.
4. *Mission driven government: transforming rule driven organizatitions.* (Pemerintahan Yang Digerakkan Oleh Misi (Mengubah Organisasi Yang Digerakkan Oleh Peraturan). Pemerintah lebih mengutamakan perwujudan misi atau tujuan daripada peran pengaturan, yang memiliki beberapa keunggulan yaitu lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel dan lebih bersemangat tinggi untuk mewujudkan misi dan tujuannya.
5. *Result oriented government: funding outcome, not inputs.* (Pemerintahan berorientasi pada hasil). Pemerintahan lebih berorientasi pada hasil. Semua peningkatan dan penambahan sumber-sumber diperhitungkan lebih matang agar hasil benar-benar dapat dicapai, tidak memboroskan sumber-sumber.
6. *Customer-driven: meeting the needs of customer, not the bureaucracy.* Pemerintahan menciptakan sistem pelayanan yang ”ramah pelanggan” dan sesuai dengan sebesar mungkin keinginan pelanggan secara holistik. Sehingga pemerintah sebagai pemberi pelayanan selalu peka terhadap kebutuhan dan keinginan pengguna pelayanan.
7. *Enterprising government: earning rather than spending* (Pemerintahan berorientasi pada pelanggan atau Pemerintahan Wirausaha). Pemerintahan didorong untuk menggunakan prinsip-prinsip kewirausahawan yang condong berusaha meningkatkan terus pendapatan yang kemudian bisa ditabung untuk menambah investasi dengan cara lebih berorintasi pada keuntungan melalui penggunaan teknik-teknik manajemen yang lebih rasional.
8. *Anticipatory government: prevention rather than cure.* Pemerintahan diharuskan lebih preventif daripada kuratif antisipatif dan proaktif daripada reaktif, berpandangan kedepan dalam proses pembuatan keptusan, mengembangkan arah dan tujuan yang lebih strategis dan dinilai sangat urgen..
9. *Decentralized government: from hierarchy to participation and team work.* (Pemerintahan Desentralisasi) Pemerintahan lebih mengedepankan

desentralisasi karena lebih memberikan kesempatan atau pemberdayaan yang dibawah untuk mengembangkan kemampuannya, meningkatkan semangat kerja, lebih mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tugas dan organisasinya daripada pemerintahan yang sentralistik.

10. *Market oriented government: leveraging change through the market*. (Pemerintah Berorientasi Pasar). Pemerintahan entrepreneur lebih berorientasi pada pasar daripada strategi birokrasi yang bergaya komando. Sasarannya adalah menyusun dan menstruktur pasar sedemikian rupa dengan mendesain ulang peraturan- peraturan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan publik.

Dengan mengusung 10 (sepuluh) prinsip sebagai *Model Governance*, Osborne and Gaebler menyebutnya sebagai *Entrepreneurial Government Model* (Green &Hubbell, 1996) Tahun 1990-an muncul perdebatan intelektual terhadap Paradigma *New Public Management* (NPM) tersebut, khususnya berkenaan dengan kedududkan dan posisi warga negara. Sebagai sebuah gerakan *Administrative Technology*, prinsip-prinsip yang dikedepankan Paradigma *New Public Management* (NPM), dipandang bertentangan dengan nilai-nilai kepentingan publik dan demokrasi. Perdebatan intelektual tersebut memunculkan perubahan orientasi terhadap peran warga negara, yaitu dengan munculnya perspektif ketiga dalam ilmu administrasi, yaitu Paradigma *New Public Service* (NPS). Dimana warga negara seharusnya ditempatkan di depan, dan penekanan tidak seharusnya membedakan antara mengarahkan dan mengayuh, tetapi lebih pada bagaimana membangun Organisasi Publik yang didasarkan pada integritas dan responsivitas (Denhardt, 2004).

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, kraeatif, 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 efiktivitas. Namun demikian harus disadari bahwa meskipun organisasi pemerintah menganut prinsip-prinsip organisasi bisnis, ia tidak bekerja berdasarkan *profit oriented.*

*Entrepreneurial* (semangat 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. Higins (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 ang effort, assuming the accompanying financial, psychological and time risks ang receiving the resulting rewards financially and personal satisfaction"*

Karya monumental *"Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor"* oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1996) telah mencoba menemukan kembali pemerintahan dengan mengembangkan konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Enterpreneurial Government)*. Esensi dasar yang sangat strategis dari pemikiran 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.

Lebih lanjut David Osborne dan Ted Gaebler (1996)mengungkapkan sesuatu yang perlu menjadi pegangan dalam menerapkan prisip-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.

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).

**Metode Penelitian**

Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kualitatif serta menggunakan studi kepustakaan sebagai frame tulisan. Penulis berusaha menjelaskan konsep Pemerintah wirausaha (*Reinventing Government*) berdasarkan atas informasi yang diperoleh dari tulisan ilmiah, jurnal, koran, hasil penelitian dihubungkan dengan teori – teori dan pengalaman empiris untuk ditelaah (diskursuskan), sehingga dapat menghasilkan sebuah pernyataan dan kesimpulan mengenai konsep *Reinventing Government* dalam dalam penyelenggaraan pemerintah daerah (Kabupaten/Kota)

**Pembahasan**

Sistem pemerintahan yang desentralisasi dan pemberian otonomi daerah mengakibatkan setiap daerah berupaya mewujudkan pemerintahan birokrasi yang efektif dan efisien, akuntabilitas, kreatif, inovatif, dan mandiri. Kemandirian pemerintahan daerah terutama dalam hal anggaran harus didukung oleh aparatur pemerintahan yang memiliki jiwa entrepreneur.Entrepreneur pada proses pemerintahan adalah jiwa wirausaha yang memunculkan kreativitas dan inovasi para aparaturnya sehingga akan lebih menghasilkan (produktivitas) dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu sangat baik apabila pemerintah daerah menggunakan sepuluh prinsip reinventing government untuk lebih memberdayakan aparaturnya.

Dengan kesepuluh prinsip reinventing government diharapkan aparatur pemerintah daerah dapat : 1. responsif terhadap kebutuhan masyarakat sehingga dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara birokrasi dengan masyarakat. 2. memberdayakan masyarakat di dalam pembangunan pemerintah daerah. 3.

antisipatif sehingga meminimalisir timbulnya masalah yang lebih kompleks dan meluas baik dalam proses pemerintahan maupun dalam hal kemasyarakatan. 4. kreatif dan inovatif sehingga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan dan pembangunan. 5. mau terus berubah ke arah yang lebih baik dan senantiasa meningkatkan kualitas kinerjanya sehingga memberikan manfaat positif bagi organisasinya. 6. berjiwa tangguh dan pantang menyerah sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi pemerintahan daerah. 7. Menjadi birokrasi yang visioner, berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. 8. jujur, bersih, dan bebas KKN. 9. Kompetitif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. 10. Berorientasi pasar dalam pelaksanaan proses pemerintahan. Reinventing government diartikan sebagai pembangunan birokrasi yang berdasarkan prinsip wirausaha yaitu membiasakan organisasi-organisasi pemerintahan untuk terus memperbaharui dan meningkatkan kualitasnya secara berkelanjutan.

Reinventing government memberikan solusi bagi organisasi-organisasi pemerintah yang tidak lagi produktif dan hanya dapat menghabiskan anggaran negara untuk menjadi suatu organisasi yang mau mengubah seluruh sistem di dalamnya dan menjadikannya suatu organisasi yang hidup mandiri, penuh dengan inovasi dan kreativitas, produktif dan mau terus-menerus meningkatkan kualitas kerja serta menjadi bagian yang penting bagi masyarakat. Dengan menerapkan kesepuluh prinsip reinventing government dan disesuaikan dengan kondisi sosial, politik, ekonomi, dan budaya yang ada diharapkan terjalinnya hubungan harmonis antara aparatur pemerintah daerah dan masyarakat.Pada dasarnya penggunaan prinsip reinventing government diperlukan dalam mewujudkan suatu pemerintahan yang baik (good gevernance) yang menurut UNDP dalam Abidarin Rosidi (2013) karakteristiknya meliputi: 1. Partisipasi masyarakat; 2. Tegaknya supremasi hukum; 3. Transparansi; 4. Daya tanggap; 5. Berorientasi pada kepentingan publik; 6. Kesetaraan (equity); 7. Efektivitas dan efisiensi proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga; 8. Akuntabilitas (pertanggungjawaban terhadap publik); 9. Visi strategis.

Menurut Tjahya Supriatna (2012) bahwa Pembaharuan birokrasi pemerintahan daerah dalam penguatan otonomi daerah relevan dengan argumentasi : pertama, mempunyai relevansi yang signifikan dengan administrasi publik dalam membangun birokrasi pemerintahan dalam otonomi daerah; kedua, birokrasi pemerintahan dan otonomi daerah sebagai paradigma administrasi publik memerlukan pembaharuan dan penataan dalam penyelenggaraan pemerintahan; ketiga, memperkuat penyelenggaraan otonomi daerah atas dasar kompetensi birokrasi pemerintahan daerah. Berdasarkan argumentasi tersebut, birokrasi pemerintahan merupakan komponen yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan pelaksanaan otonomi daerah.

1. Strategi inti (*the core strategy*). Strategi inimenentukan tujuan (the purpose) sebuah sistem dan organisasi publik. Tujuan yang jelas pada suatu organisasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi dari para anggotanya. Penetapan visi dan misi dalam suatu organisasi pemerintah merupakan upaya atau langkah-langkah untuk mencapai tujuan dari organisasi pemerintah tersebut dan dapat menciptakan efektivitas kerja aparatur organisasi. Kinerja aparatur organisasi akan menjadi terarah dan jelas, strategi ini juga merupakan upaya memperbaiki pengarahan (steering).
2. Strategi konsekuensi (*the consequences strategy*). Organisasi publik memberikan insentif kepada para pegawainya untuk mematuhi dan melaksanakan peraturan-peraturan yang berlaku. Insentif yang diberikan

beragam, sehingga akan berbeda antara pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas tinggi dengan yang berkinerja dan produktivitas rendah. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparatur dan jika perlu menempatkan organisasi publik di dalam dunia usaha (market place) sehingga membuat organisasi membutuhkan konsumen untuk memperoleh penghasilan. Namun, kalau hal tersebut tidak layak untuk dilakukan maka perlu menciptakan persaingan antara organisasi publik dengan swasta ataupun antar organisasi publik melalui kontrak atau perjanjian. Kompetisi atau persaingan akan menghasilkan perbaikan-perbaikan kinerja dengan menerapkan insentif yang kuat di dalam sistem publik. Insentif dan persaingan ini dapat berupa tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan kinerja (remunerasi), dan lain-lain.

3. Strategi pelanggan (*the customers strategy*). Inti dari strategi ini adalah pertanggungjawaban (*accountability*). Birokrasi diharapkan bertanggung jawab kepada masyarakat sebagai pelanggan. Dengan demikian, aparatur bertanggungjawab selain kepada pimpinan juga kepada masyarakat dengan harapan akan menekan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja aparatur dan mencapai kepuasan masyarakat.
4. Strategi kontrol (*the control strategy*). Strategi ini menentukan letak di manakekuasaan pengambilan keputusan diberikan. Pada sistem birokrasi lama, wewenang untuk mengambil keputusan ada pada pimpinan organisasi. Hal ini semakin tidak efektif apabila diterapkan pada suatu organisasi yang kompleks. Pengambilan keputusan yang melalui jenjang hierarki akan menyebabkan lambannya proses pengambilan keputusan tersebut dan seluruh proses yang terkait kegiatan/ proses kerja di dalam organisasi tersebut akan terhambat. Bawahan atau anggota organisasi tidak diberikan hak inisiatif untuk menyelesaikan suatu masalah. Para anggota organisasi akan lebih menanggapi dan mengutamakan perintah pimpinan dibandingkan dengan kebutuhan konsumen/ masyarakat. Oleh karena itu pentingnya pemberian kewenangan atau desentralisasi di dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab antar anggota organisasi dan upaya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses implementasi kebijakan.
5. Strategi budaya (*the culture strategy*). Strategi ini menentukan budaya organisasi pemerintah yang meliputi: nilai, norma, tingkah laku, dan harapan-harapan aparatur/ pegawai. Budaya organisasi akan dibentuk oleh tujuan organisasi, sistem insentif, sistem pertanggungjawaban, danstruktur kekuasaan organisasi. Apabila mengubah tujuan, sistem insentif, sistem pertanggungjawaban, dan struktur kekuasaanorganisasi maka akan mengubah budaya organisasi.

Penerapan konsep *reinventing government* di Indonesia harus disesuaikan dengan kondisi sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang ada di Indonesia sendiri terutama apabila diterapkan pada pemerintah daerah yang terdapat di Indonesia maka akan semakin beragam. Pada dasarnya pemerintah harus dapat mengambil intisari positif konsep reinventing government yang sesuai dengan kondisi yang ada pada organisasi pemerintahannya dan diterapkan atau diimplementasikan dengan dukungan berbagai pihak terkait seperti birokrasi, swasta, dan masyarakat sehingga dapat optimal pada pelaksanaannya.

Kajian empiris terkait penerapan konsep *Entrepreneurial* dalam organisasi publik (orgtanisasi pemerintah) sudah banyak yang mengadopsi dalam penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten/Kota di Indonesia. 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 Bereaucracy: The Fife Strategies For reinventing Government"*. Berikut adalah hasil penelitian yang pernah dilakukan:

Haeruddin, (2015) telah melakukan penelitian dengan judul "Model Kerjasama Antar Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Sumber Daya Air Di Era Otonomi Daerah (Studi Di Kabupaten Malang, Kota Malang Dan Kota Batu Provinsi Jawa Timur). Hasil penelitian menunjukkan adanya nilai-nilai enterpreneurship yang diadopsi dalam kerjasama antar daerah di bidang pengelolaan sumber daya air, realitas ini dibuktikan dengan penandatangan MoU antara Pemerintah Kabupaten Malang, Kota Malang dan Kota Batu dalam mengadaan air bersih masing PDAM untuk wilayah Malang Raya.

Fadel Muhammad (2007), penelitian disertasi tentang *Signifikansi Peran Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: Studi Kasus Gorontalo,* yang kemudian dikembangkan dalam sebuah buku berjudul "*Reinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah"*. Fokus penelitian ini adalah pentingnya penguatan kapasitas manajemen pemerintah daerah dan pemanfaatan faktor *endowment* daerah. Melalui metode penelitian kualitatif dan kuantitatif, serta penerapan konsep *New Public Mamanagent, Reinventing Government,* dan *Entrepreneurship Government* mengungkap bahwa inovasi pemerintah daerah harus berbasis penguatan kapasitas manajemen pemerintah daerah. Penguatan kapasitas manajemen ini dilakukan melalui reformasi tata kelola keuangan, pengembangan organisasi matriks, penerapan model *mobile government,* kebijakan tunjangan kinerja daerah, dan penilaian kinerja individu. Inovasi yang berkaitan dengan pemanfaatn faktor *endowment* daerah dan kaitan dengan lingkungan makro didorong memalui kebijakan yang memudahkan investasi.

Simin, dkk. (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 otonomi daerah, rendahnya semangat kewirausahaan disebabkan intervensi Bupati yang demikian kuat terhadap *intern* organisasi PDAM. Empat fungsi sekaligus *(Four in one)* melekatkan pada sosok Bupati/Walikota, 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.

Adanya penolakan terhadap ide *citizen carter* (piagam warganegara) dan konsep *customer choise* (pilihan pelanggan) dalam hal pelayanan publik. Selanjutnya pejabat pemerintah Kabupaten/Kota 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 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 pelayaan 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 kulitas pelayanan pada masyarakat tapi dalam implementasinya dirasakan sulit dan perlu waktu.

## Penutup

Penerapan prinsip-prinsip *"Reinventing Government"* yang biasa dikenal dengan mewirausahakan birokrasi tidak secara otomatis akan mengarahkan pada upaya-upaya peningkatan kinerja aparatur pemerintah Kabupaten/Kota. Oleh karena itu, untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan tidak cukup ditujukan semata-mata kepada personal, melainkan juga harus didukung dengan pembentukan organisasi yang kondusif.

Konsep *reinventing government* adalah usaha mewirausahakan birokrasi dimana membekali aparatur dengan jiwa *entrepreneur*. *Entrepreneur* menuntut birokrasi untuk menjadi kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat agar dapat lebih produktif dan menciptakan organisasi pemerintahan yang mandiri sesuai dengan azas desentralisasi dan otonomi daerah. Pemerintah daerah perlu lebih memberdayakan aparatur untuk bekerja secara efesien dan efektif sebagai manifestasi jiwa *enterpreneur* untuk meningkatkan produktivitas kerja penyelenggaraan pemerintahan dalam bidang pelayanan adminstratif, pelayanan barang dan jasa serta pelayanan regulatif.

**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.

Fadel Muhammad. 2007. *Signifikansi Peran Kapasitas Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah:* Studi Kasus Gorontalo. Disertasi.

Haeruddin, 2015. Model Kerjasama Antar Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Sumber Daya Air Di Era Otonomi Daerah (Studi Di Kabupaten Malang, Kota Malang Dan Kota Batu Provinsi Jawa Timur). Disertasi.

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

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.

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 : mentranformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik jilid 2 (terjemahan), Seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.

---------,1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, diterjemahkan oleh Abdul Rosyid.1996. Mewirausahakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik. Jakarta: Pustaka Binaman Pressido.

Osborne, David dan Peter Plastrik. 1997. Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government. Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid dan Ramelan. 2001. Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha. Jakarta: Penerbit PPM.

--------,2000. *Banishing Bereaucracy: The Fife Strategies For reinventing Government.* Rosyid A. (Penerjemah). Memangkas Birokrasi : lima strategi menuju Pemerintahan wirausaha (terjemahan), seri manajemen strategi. PPM, Jakarta.

Rosidi, Abidarin dan Rinatania Anggraeni Fajriani. 2013. Reinventing Government: Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: C.V Andi Offset.

Sumarhadi. 2002. *Entrepreneurial government dalam persepsi pejabat birokrasi pemerintah (studi kasus pada pemerintah daerah kabupaten bengkalis)*, Tesis Pascasarjana UGM. Yogyakarta.

Sumihardjo, Tumar. 2012. Teknik Evaluasi Kinerja Aparatur. Jatinangor: IPDN.
Supriatna, Tjahya. 2012. Manajemen Pemerintahan Daerah. Jatinangor: IPDN.
Surjadi. 2012. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. Bandung: Refika Aditama.
Simin, dkk 2000. *Semangat kewirausahaan aparatur badan usaha milik daerah (BUMD)*. Publikasi Ilmiah. Unibraw. Malang.