

REINVENTING GOVERNMENT DAN PEMBERDAYAAN APARATUR PEMERINTAH DAERAH

Annisa Citra Fatikha¹

Abstract

Decentralization and 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, apparatus, local government

PENDAHULUAN

David Osborne dan Ted Gaebler menggagas konsep *reinventing government* sebagai saran untuk membantu pencarian solusi pemerintah Amerika Serikat pada tahun 1993 yang menanggung beban berat sebagai akibat ditanganinya seluruh kegiatan atau kebutuhan negara oleh pemerintah federal. Kondisi tersebut tidak jauh berbeda dengan kondisi Negara Indonesia pada saat ini, dimana pemerintahan telah dilaksanakan dengan pendelegasian sebagian kewenangan dan pemberian otonomi kepada pemerintah daerah. Tujuan pemberian otonomi daerah adalah agar pemerintah daerah di seluruh wilayah NKRI mampu mengurus rumah tangganya sendiri. Dengan arti bahwa daerah dengan optimal dapat mengembangkan potensi yang dimiliki, mampu mandiri dalam pelaksanaan pemerintahan dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Reinventing government merupakan suatu konsep dimana pemerintahan dapat diwirausahakan sehingga dapat memenuhi kebutuhan birokrasi. Tujuan *reinventing government* adalah untuk dapat menumbuhkan sikap dan perilaku birokrat yang inovatif, adaptif terkontrol oleh birokrasi sehingga bermartabat dan berorientasi

¹ Penulis adalah mahasiswa Program Pascasarjana IPDN. Dapat dihubungi melalui email: fatikhacitra@gmail.com



kepada masyarakat. *Reinventing government* merupakan gagasan/ide yang baik untuk menata pemerintahan apabila didukung penuh oleh seluruh aspek di negara ini yaitu pemerintah, masyarakat, dan swasta dengan rasa cinta yang tinggi terhadap tanah air dan berkomitmen mencapai tujuan bersama yaitu kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

Pada dasarnya pemerintahan dengan perusahaan memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda. Perusahaan memiliki orientasi kepada laba untuk tetap dapat memproduksi dan mempertahankan keberlangsungan usahanya, pendapatan berasal dari konsumen, dan memiliki daya saing yang tinggi. Sedangkan pemerintahan cenderung berorientasi kepada kelanggengan kekuasaannya dan keuntungan pribadi, pendapatan berasal dari pajak, dan mempunyai motif kepentingan. Dari hal tersebut maka berdampak bedanya pandangan terhadap gaji dan resiko pemecatan antara PNS dengan pegawai swasta. PNS mempunyai resiko yang sangat kecil terhadap pemecatan serta tetap mendapatkan gaji yang sama tanpa melihat kinerja antara yang baik dan buruk, sedangkan pegawai swasta rentan terhadap pemecatan dan perolehan gaji yang beragam antar pegawai yang tergantung pada kinerja mereka. Efisiensi tidak dapat diperoleh pemerintah karena penggunaan anggaran yang sangat besar untuk belanja pegawai.

TEORI

Reinventing Government

Reinventing government merupakan cara birokrasi mengubah sistem atau pengaturan agar pelaksanaan pemerintahan dapat berjalan secara akuntabilitas, responsif, inovatif, profesional, dan *entrepreneur*. *Entrepreneur* dimaksudkan agar pemerintah daerah yang telah diberikan otonomi memiliki semangat kewirausahaan untuk lebih inovatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat menjawab tuntutan masyarakat di era globalisasi. Sehingga mewirausahakan birokrasi bukan berarti birokrasi melakukan wirausaha untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya melainkan memberdayakan institusi agar produktivitas dan efisiensi kerja dapat dioptimalkan.

Konsep *reinventing government* harus dikuasai oleh aparat birokrasi pemerintah daerah, pimpinan instansi/ dinas di daerah dan terutama Bupati/ Walikota. Osborne dan Gaebler (1992) dalam buku mereka yang berjudul *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* mengemukakan sepuluh cara untuk membentuk birokrasi-wirausaha, yaitu:

1. Pemerintahan Katalis : Mengarahkan daripada mengayuh. Pemerintah sebagai pembuat kebijakan-kebijakan strategis yang bersifat mengarahkan daripada dalam teknis pelayanan (pengayuh). Dimana dengan peran pemerintah yang mengarahkan akan membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan mampu menyeimbangkan berbagai kebutuhan, sedangkan pengayuh membutuhkan orang yang memfokuskan pada satu misi dan melakukannya dengan baik.



2. Pemerintahan milik masyarakat : Memberi wewenang daripada melayani. Masyarakat sebagai pemilik pemerintahan harus dapat diberdayakan daripada terus-menerus dilayani. Pemerintah memberikan wewenang kepada masyarakat untuk dapat mandiri dan inovatif dalam memenuhi kebutuhannya dalam pelayanan.
3. Pemerintahan yang kompetitif : menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan. Dengan adanya kompetisi maka diharapkan aparat pemerintahan memiliki semangat juang yang tinggi dalam bekerja, menghargai inovasi, dan dapat meningkatkan kualitas dan kompetensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi : mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan. Pemerintah memberikan kesempatan dan kebebasan berkreasi dan berinovasi kepada unit-unit pemerintahan sebagai lembaga yang bertugas mewujudkan misi. Oleh karenanya peraturan yang ada untuk ditaati, bukan sebagai penghambat.
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil : membiayai hasil, bukan masukan. Pemerintah lebih mementingkan hasil kinerja yang dicapai daripada faktor masukan (*input*).
6. Pemerintahan berorientasi pelanggan : memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi. Pemerintah hendaknya menyadari tugasnya sebagai pelayan masyarakat bukan yang dilayani oleh masyarakat, sehingga pemerintah akan peka terhadap kebutuhan masyarakat dan berupaya memberikan pelayanan yang optimal.
7. Pemerintahan wirausaha : menghasilkan daripada membelanjakan. Pemerintah sebagai suatu badan usaha harus dapat mandiri dan meningkatkan produktivitasnya. Oleh karena itu, manajer/ pimpinan pemerintahan harus berpikir kreatif untuk mendapatkan penghasilan (*entrepreneur*) dalam membiayai kebutuhan pelayanan publik.
8. Pemerintahan antisipatif : mencegah daripada mengobati. Pemerintah harus memiliki perencanaan strategis dan memiliki daya antisipatif sehingga mampu mencegah daripada menanggulangi masalah. Pencegahan ini diharapkan dapat mengurangi resiko timbulnya masalah yang lebih kompleks.
9. Pemerintahan desentralisasi : dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja. Pimpinan organisasi pemerintahan harus dapat mengubah pola kerja hierarki menjadi pola kerja partisipasi dan kerja sama. Sehingga akan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab untuk menghasilkan inovasi kerja serta lebih efektif dan efisien dalam proses pencapaian tujuan.
10. Pemerintahan berorientasi pasar : mendongkrak perubahan melalui pasar. Pemerintah harus memiliki strategi yang inovatif sebagai *entrepreneur* dan mampu menciptakan perubahan melalui pasar.

Aparatur Pemerintah Daerah



Tumar Sumihardjo (2012) menyatakan bahwa “pengertian umum aparatur, lebih menyoroti kepada seseorang pegawai pemerintahan yang digaji dan bekerja dibidang pemerintahan yang melakukan tugas pelayanan umum”.

Aparatur merupakan pegawai pemerintah yang memiliki tugas dan fungsinya masing-masing pada suatu organisasi pemerintahan dalam rangka kegiatan penyelenggaraan negara.

Tjahya Supriatna (2012) “aparatur pemerintah daerah yang berfungsi selaku perekat bangsa yang memenuhi standar profesional sesuai dengan kedudukan, jenjang dan jabatan atas dasar kompetensi, keahlian dan keterampilan pada lingkup jabatan struktural dan fungsional dalam organisasi pemerintahan guna mendukung sistem karier dan prestasi kerjanya”.

Sistem karier yang diterapkan bagi aparatur pemerintah daerah berdasarkan kompetensi, keahlian, keterampilan dan prestasi kerja yang dimiliki. Kinerja aparatur merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai pemerintah dalam melaksanakan tugas/ pekerjaannya pada pelayanan publik ataupun tugas organisasi pemerintahan lainnya. Menurut Surjadi (2012) :

Aparatur pemerintah yang profesional adalah aparatur yang memiliki kemampuan pelaksanaan tugas berdasarkan ilmu pengetahuan dan pengalaman dengan mendasarkan pada etik profesi, mengembangkan kemampuan pengendalian diri (*self control*) dan berorientasi pada kualitas kinerja dengan cara kerja yang efisien, efektif dan ekonomis memiliki kepekaan (*responsiveness*) yang tinggi terhadap kepentingan masyarakat (*public affairs*) serta melaksanakan kewajiban memberikan pertanggungjawaban (*accountability*) atas setiap kegiatan yang dilaksanakan.

METODE

Tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kualitatif serta menggunakan studi kepustakaan sebagai *frame* tulisan. Penulis berusaha menjelaskan konsep menemukan kembali pemerintah (*reinventing government*) berdasarkan atas informasi yang diperoleh dari tulisan ilmiah, jurnal, koran dihubungkan dengan teori sumber daya manusia aparatur sebagai variabel tunggal (*mono variabel*) sehingga dapat menghasilkan sebuah pernyataan dan kesimpulan mengenai *reinventing government* dalam pemberdayaan aparatur pemerintah daerah.

PEMBAHASAN

Reinventing Government dan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah

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 governance*) 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. Oleh karena itu diperlukan pembangunan dan pemberdayaan aparatur pemerintahan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Terdapat lima strategi yang dapat digunakan untuk mendorong peningkatan kemampuan birokrasi agar efektif dan efisien, dapat beradaptasi, dan berkapasitas untuk memperbarui sistem dan organisasi publik menurut Osborne dan Plastrik (1997):

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 pengarahannya (*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 bertanggungjawab 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, dan struktur kekuasaan organisasi. Apabila mengubah tujuan, sistem insentif, sistem pertanggungjawaban, dan struktur kekuasaan organisasi 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.

PENUTUP

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. Tujuan penerapan *reinventing government* adalah mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan memberdayakan aparaturnya. Melalui lima strategi yang disampaikan Osborne dan Plastrik untuk mendorong peningkatan kemampuan birokrasi agar efektif dan efisien, dapat beradaptasi, dan berkapasitas untuk memperbarui sistem dan organisasi publik yaitu dengan : Strategi inti (*the core strategy*), Strategi konsekuensi (*the consequences strategy*), Strategi pelanggan (*the customers strategy*), Strategi kontrol (*the control strategy*), Strategi budaya (*the culture strategy*).

Pemerintah daerah perlu lebih memberdayakan aparatur untuk bekerja kreatif dan inovatif serta memiliki jiwa *entrepreneur* untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Pelaksanaan konsep *reinventing government* harus dapat disesuaikan dengan kondisi sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang ada di Indonesia, serta didukung oleh pemerintah, swasta, dan masyarakat agar dapat optimal. Pemerintah daerah harus dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara pemerintah dengan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 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.
- Rosidi, Abidarin dan Rinatania Anggraeni Fajriani. 2013. *Reinventing Government: Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- 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.

