

# 10 PRINSIP REINVENTION PEMERINTAHAN (OSBORNE DAN GAEBLER)

Rudy C Tarumingkeng



*Rudy C Tarumingkeng: 10 Prinsip Reinvention Pemerintahan  
(Osborne dan Gaebler)*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

[rudyc75@gmail.com](mailto:rudyc75@gmail.com)

Bogor, Indonesia

26 Juli 2025

## 10 Prinsip Reinvention Pemerintahan (Osborne dan Gaebler)

Berikut elaborasi naratif dan analisis akademik dari "**Ten Principles of Reinvention**" oleh David Osborne dan Ted Gaebler berdasarkan sumber dari 12Manage.

---

### ■ Pemerintahan Kewirausahaan: Reinventing Government

David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya "*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*" (1992) mengajukan gagasan bahwa pemerintahan tradisional terlalu birokratis, sentralistik, lamban, dan terjebak dalam aturan formal. Sebaliknya, mereka mengusulkan model "**Entrepreneurial Government**", yaitu pemerintahan yang **adaptif, inovatif, dan responsif seperti perusahaan swasta**, dengan semangat efisiensi dan hasil nyata.

---

### 10 Sepuluh Prinsip Reinvention Pemerintahan

(Osborne & Gaebler, 1992)

Berikut elaborasi tiap prinsip dengan contoh/konteks manajemen publik:

---

#### 1. Catalytic – *Mengemudi, bukan mendayung.*

◆ Pemerintah sebaiknya tidak menjalankan semua layanan sendiri, tetapi memfasilitasi, merangsang, dan mengarahkan aktor-aktor lain

(swasta, LSM, komunitas) agar berperan.

- ◆ *Contoh:* Pemerintah menyediakan regulasi dan insentif bagi sektor swasta untuk membangun infrastruktur publik.

---

## **2. Community-owned – *Memberdayakan daripada melayani.***

- ◆ Warga bukan hanya objek kebijakan, tapi harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

- ◆ *Contoh:* Anggaran partisipatif di Brasil dan beberapa kota di Indonesia (misalnya Musrenbang).

---

## **3. Competitive – *Menciptakan persaingan dalam pelayanan.***

- ◆ Pelayanan publik ditingkatkan melalui kompetisi antar penyedia jasa, baik internal maupun eksternal.

- ◆ *Contoh:* Kompetisi antara rumah sakit negeri dan swasta dalam layanan BPJS.

---

## **4. Mission-driven – *Berorientasi pada misi, bukan aturan.***

- ◆ Fokus pada visi, nilai, dan tujuan strategis; bukan sekadar kepatuhan prosedural.

- ◆ *Contoh:* Reformasi birokrasi berbasis *key performance indicators* (KPI), bukan sekadar SOP.

---

## **5. Results-oriented – *Mendanai hasil, bukan input.***

- ◆ Anggaran publik diarahkan pada pencapaian hasil terukur, bukan sekadar menghabiskan dana.

- ◆ *Contoh:* Program dana desa berbasis output, seperti peningkatan indeks pembangunan desa (IPD).

---

**6. Customer-driven – Melayani warga sebagai pelanggan.**

- ◆ Pemerintah harus memahami kebutuhan masyarakat dan memberikan layanan prima.
  - ◆ *Contoh:* Layanan publik berbasis digital yang user-friendly, seperti e-KTP, SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik).
- 

**7. Enterprising – Menghasilkan pendapatan, bukan hanya membelanjakan.**

- ◆ Pemerintah tidak hanya belanja, tapi juga mencari peluang untuk menciptakan nilai ekonomi.
  - ◆ *Contoh:* Badan Layanan Umum (BLU) yang menjual jasa untuk membiayai operasionalnya.
- 

**8. Anticipatory – Pencegahan lebih baik daripada reaksi.**

- ◆ Fokus pada kebijakan preventif daripada korektif.
  - ◆ *Contoh:* Program pengentasan kemiskinan dan edukasi literasi keuangan sejak dini.
- 

**9. Decentralized – Dari hierarki ke partisipasi dan kerja tim.**

- ◆ Desentralisasi pengambilan keputusan ke unit lokal atau sektor operasional.
  - ◆ *Contoh:* Otonomi daerah, delegasi wewenang ke dinas-dinas atau sekolah (Manajemen Berbasis Sekolah - MBS).
- 

**10. Market-oriented – Memanfaatkan kekuatan pasar.**

- ◆ Pemerintah tidak anti pasar, tetapi bisa menggunakan prinsip pasar untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi.

◆ *Contoh:* Swastanisasi, Public-Private Partnership (PPP), outsourcing layanan sekunder.

---

### Dampak Praktis Model Ini

Model Osborne-Gaebler menginspirasi berbagai reformasi di tingkat nasional maupun lokal, termasuk **National Performance Review (NPR)** oleh Al Gore di era pemerintahan Presiden Bill Clinton (1994). Di Indonesia, pendekatan ini mulai terlihat dalam reformasi birokrasi, pelayanan publik berbasis digital, serta kerja sama lintas sektor dalam pembangunan.

---

### Relevansi dalam Konteks Manajemen

Konsep ini sangat relevan untuk:

**Manajemen Perubahan (Change Management)**

**New Public Management (NPM)**

**Governance dan Leadership Transformasional**

**Kebijakan Publik adaptif dan kolaboratif**

---

### Refleksi Akademik

Pendekatan ini menandai pergeseran **paradigma dari administrasi publik tradisional ke manajemen publik baru**, menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil. Namun, kritik juga muncul bahwa terlalu menekankan kompetisi dan logika pasar dapat mengabaikan nilai-nilai sosial dan keadilan.

---

### Referensi Pendukung:

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*.

*Rudy C Tarumingkeng: 10 Prinsip Reinvention Pemerintahan  
(Osborne dan Gaebler)*

Gore, A. (1994). *Creating a Government that Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review.*

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving, Not Steering.*

---

Berikut adalah  Modul Kuliah atau Pelatihan berjudul:

---

## REINVENTING GOVERNMENT: Prinsip Osborne & Gaebler untuk Pemerintahan Kewirausahaan

### Tujuan Modul

Peserta mampu memahami dan menerapkan *10 Prinsip Reinvention* dalam konteks pemerintahan modern, pelayanan publik, dan manajemen perubahan.

---

### I. Pendahuluan

#### A. Latar Belakang

Pemerintahan tradisional sering dinilai lamban, birokratis, dan terjebak pada regulasi. Osborne dan Gaebler dalam bukunya *Reinventing Government* (1992) menawarkan alternatif berupa “**Entrepreneurial Government**”: pemerintahan yang inovatif, kompetitif, dan berorientasi hasil.

#### B. Tujuan Pembelajaran

Menjelaskan konsep Entrepreneurial Government.

Menganalisis 10 prinsip Osborne dan Gaebler.

Mengkaji penerapan prinsip-prinsip tersebut di Indonesia.

---

### II. Teori Dasar: Entrepreneurial Government

Mengutamakan efisiensi dan efektivitas.

Mengadopsi semangat wirausaha ke dalam struktur pemerintahan.

Mendorong reformasi birokrasi dan layanan publik.

### **10** III. Sepuluh Prinsip Reinvention (Osborne & Gaebler)

No Prinsip	Deskripsi Singkat
1. Catalytic	Mengarahkan, bukan menjalankan langsung.
2. Community-owned	Memberdayakan komunitas, bukan mengatur dari atas.
3. Competitive	Mendorong persaingan antar penyedia layanan.
4. Mission-driven	Fokus pada tujuan, bukan prosedur.
5. Results-oriented	Mengutamakan hasil daripada input.
6. Customer-driven	Menjawab kebutuhan rakyat, bukan birokrasi.
7. Enterprising	Mencari peluang, bukan hanya menghabiskan anggaran.
8. Anticipatory	Mencegah daripada mengobati.
9. Decentralized	Mengedepankan desentralisasi dan kolaborasi.
10. Market-oriented	Mengadopsi prinsip pasar untuk efisiensi.

---

### **✿** IV. Studi Kasus Lokal (Indonesia)

#### **BLU Rumah Sakit:**

Prinsip: Enterprising, Customer-driven

Pendapatan dari layanan, efisiensi pengelolaan mandiri

#### **Surabaya Smart City:**

Prinsip: Anticipatory, Catalytic

Pemerintah memfasilitasi teknologi publik berbasis partisipasi

## Otonomi Daerah:

Prinsip: Decentralized, Mission-driven

Pemberdayaan daerah dalam pengelolaan keuangan dan pelayanan

---

## V. Refleksi & Diskusi Kelas

### Pertanyaan Reflektif:

Apakah prinsip "Results-oriented" dapat diterapkan di instansi Anda?

Bagaimana "Customer-driven" menantang budaya birokrasi lama?

Apa tantangan terbesar dari pendekatan "Market-oriented"?

---

## VI. Aktivitas Pelatihan

### Simulasi:

Peserta dibagi kelompok, setiap kelompok menjadi "Tim Inovasi Pemerintah Daerah" dan merancang strategi pelayanan publik berdasarkan 3 prinsip Osborne-Gaebler.

### Presentasi:

Paparkan proposal transformasi layanan, misalnya "Reformasi Layanan Disdukcapil", dengan pendekatan *mission-driven* dan *customer-driven*.

---

## VII. Evaluasi & Penugasan

### Tugas Individu:

Tuliskan esai (1.000 kata) berjudul:

*"Bagaimana Pemerintahan Tempat Saya Bekerja Dapat Menjadi Lebih Entrepreneurial?"*

### Tes Formatif:

Pilihan ganda tentang prinsip-prinsip Osborne & Gaebler.

Analisis mini kasus.

---

### VIII. Referensi dan Bacaan Lanjutan

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.

Gore, A. (1994). *From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less*.

Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2000). *The New Public Service*.

---

### Lampiran Tambahan (Jika Diinginkan)

 Infografik “10 Prinsip Osborne-Gaebler”

 Template Audit Organisasi Berdasarkan Prinsip Reinvention

 Buku Saku “Entrepreneurial Government untuk ASN dan Pemimpin Daerah”

---

# TEN PRINCIPLES OF REINVENTION

## OSBORNE AND GAEBLER

- 1. Catalytic.**  
Steering rather than rowing.
- 2. Community-owned.**  
Empowering rather than serving.
- 3. Competitive.**  
Injecting competition into service delivery.
- 4. Mission-driven.**  
Transforming rule-driven organizations.
- 5. Results-oriented**  
Funding outcomes, not inputs
- 6. Customer-driven**  
Meeting the needs of the customer, not the bureaucracy
- 6. Customer-driven.**  
Meeting the needs of the customer, not the bureaucracy.
- 7. Enterprising.**  
Earning rather than spending.
- 8. Anticipatory.**  
Prevention rather than cure.
- 9. Decentralized.**  
From hierarchy towards participation and teamwork.
- 10. Market-oriented**  
Leveraging change through the market.

Berikut adalah 

## Studi Kasus Penerapan Prinsip Osborne & Gaebler di Indonesia, dengan fokus pada dua konteks: Pemerintah Kota Surabaya dan Badan Layanan Umum (BLU) sektor kesehatan.

---

### STUDI KASUS 1: Pemerintah Kota Surabaya – Pelayanan Publik Berbasis Smart City

#### Latar Belakang

Surabaya dikenal sebagai salah satu pionir dalam implementasi konsep *smart city* dan pelayanan publik berbasis teknologi digital di Indonesia. Di bawah kepemimpinan Tri Rismaharini (2010–2020), reformasi birokrasi dilakukan untuk menjadikan pemerintah lebih responsif, efisien, dan terhubung langsung dengan kebutuhan warga.

#### Penerapan Prinsip Osborne & Gaebler

##### Prinsip

##### Osborne- Gaebler

##### Implementasi di Surabaya

##### Catalytic

Pemerintah bertindak sebagai *enabler* dan fasilitator berbagai inovasi digital oleh komunitas dan startup.

##### Customer- driven

Aplikasi *Surabaya Single Window* dan layanan *e-Lapor* memudahkan warga menyampaikan keluhan dan mengakses layanan.

##### Anticipatory

CCTV dan command center 24 jam digunakan untuk mencegah kriminalitas dan mengelola lalu lintas.

##### Community- owned

Pemberdayaan kampung melalui *Kampung Berseri* dan *Pahlawan Ekonomi* sebagai bentuk partisipasi warga.

## Prinsip

Osborne-  
Gaebler

## Implementasi di Surabaya

Penghargaan nasional dan internasional (misalnya **Results-oriented** UN Public Service Award) sebagai pengakuan hasil nyata.

### Refleksi Manajerial

Pemerintah Surabaya tidak hanya menjalankan program, tetapi membangun *ekosistem pelayanan publik* yang memberdayakan komunitas dan menjawab kebutuhan nyata masyarakat.

---

## STUDI KASUS 2: BLU Rumah Sakit – Reformasi Layanan Kesehatan Publik

### Latar Belakang

Badan Layanan Umum (BLU) adalah unit pemerintah yang diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan untuk meningkatkan layanan. RSUP Dr. Sardjito di Yogyakarta atau RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo (RSCM) di Jakarta adalah contoh BLU sektor kesehatan.

### Penerapan Prinsip Osborne & Gaebler

Prinsip Osborne-  
Gaebler

## Implementasi di BLU RS

**Enterprising**

BLU diberi kewenangan menghasilkan pendapatan melalui layanan, seminar, pelatihan, dan kerja sama riset.

**Mission-driven**

Fokus pelayanan berbasis *core values* kesehatan, bukan sekadar prosedur administratif.

## Prinsip Osborne-Gaebler

### Implementasi di BLU RS

<b>Results-oriented</b>	Evaluasi berbasis <i>output</i> dan <i>outcome</i> pasien (lama rawat inap, tingkat kesembuhan, kepuasan pasien).
<b>Competitive</b>	Mendorong efisiensi dan kualitas agar mampu bersaing dengan rumah sakit swasta dalam hal layanan dan teknologi.
<b>Decentralized</b>	Manajemen operasional dan keputusan strategis diserahkan ke rumah sakit, tidak sepenuhnya dari kementerian pusat.

### Refleksi Manajerial

Model BLU menunjukkan bahwa fleksibilitas fiskal dan otonomi kelembagaan dapat mendorong efisiensi, inovasi, dan kepuasan publik, selama tetap dalam koridor akuntabilitas.

---

### Kesimpulan dan Pembelajaran

Model Osborne-Gaebler sangat relevan dalam konteks transformasi sektor publik di Indonesia.

Penerapan prinsip *entrepreneurial government* tidak harus meniru pasar secara utuh, tetapi mengambil esensinya: **responsivitas, efisiensi, dan inovasi.**

Tantangan terbesar: mengatasi budaya birokrasi lama, resistensi perubahan, dan kapasitas SDM publik.

---

### Rekomendasi Tindak Lanjut (Untuk Peserta Pelatihan)

 **Audit Instansi:** Evaluasi seberapa jauh instansi Anda menerapkan prinsip Osborne-Gaebler.

*Rudy C Tarumingkeng: 10 Prinsip Reinvention Pemerintahan  
(Osborne dan Gaebler)*

 **Rencana Aksi:** Buat proposal transformasi layanan berbasis minimal 3 prinsip reinvention.

 **Diskusi Panel:** Undang narasumber dari Surabaya Smart City atau BLU RS untuk berbagi praktik baik.

**Berikut tambahan relevan** untuk memperdalam pemahaman kita terhadap *10 Prinsip Reinvention* dari Osborne dan Gaebler. Beberapa **aspek lanjutan, elaborasi akademik, dan refleksi kritis** yang sering luput dalam pengajaran dan penerapan prinsip ini:

---

### 1. Paradigma yang Lebih dari Sekadar Prinsip

Meskipun dikenal dengan "10 prinsip", Osborne dan Gaebler sebenarnya menyodorkan **pergeseran paradigma** pemerintahan, bukan hanya kumpulan teknik. Ini mencakup:

**Perubahan cara berpikir** dari pemerintah sebagai pusat kendali menjadi fasilitator perubahan sosial.

Fokus pada **hasil (outcomes)** bukan hanya proses (procedures).

Penekanan pada **inovasi kelembagaan** dan reformasi struktural, bukan sekadar program-program baru.

 “*We do not need more government, we need better government.*” – Osborne & Gaebler

---

### 2. Konsep Pendukung: Reinvention bukan Deregulasi

Sering disalahpahami bahwa prinsip-prinsip ini mendukung *privatisasi mutlak*. Padahal:

Osborne tidak mengajak menggantikan negara dengan pasar, tetapi menggunakan prinsip-prinsip pasar **untuk memperbaiki kinerja sektor publik**.

Penekanan tetap pada **akuntabilitas publik dan keadilan sosial**.

---

### 3. Keterkaitan dengan Konsep “New Public Management (NPM)”

Model Osborne & Gaebler sering dikaitkan dengan NPM, namun sebenarnya:

Osborne lebih *progressif dan pragmatis*, menekankan **empowerment** daripada hanya efisiensi.

Berbeda dengan NPM yang sering terjebak dalam **outsourcing**, Osborne tetap menganggap pemerintah sebagai aktor utama dalam inovasi sosial.

---

#### 4. Adaptasi Kontekstual di Negara Berkembang

Penerapan prinsip-prinsip ini di negara seperti Indonesia membutuhkan:

**Desentralisasi cerdas**, bukan pembiaran lokal tanpa kontrol mutu.

**Kapabilitas birokrasi** yang memadai agar prinsip “mission-driven” tidak disalahgunakan untuk sekadar slogan.

**Pemanfaatan teknologi digital** sebagai katalis perubahan (misalnya SPBE di Indonesia, E-Government, Smart City).

---

#### 5. Kritik Konstruktif terhadap Osborne-Gaebler

Kritik	Penjelasan
◆ <b>Kurang memperhatikan keadilan sosial</b>	Terlalu menekankan efisiensi bisa mengabaikan kelompok rentan.
◆ <b>Risiko formalisme baru</b>	Prinsip seperti “customer-driven” bisa jadi formalitas jika tidak ada <i>culture change</i> .
◆ <b>Kesulitan implementasi</b>	Budaya birokrasi lama sering resisten terhadap prinsip seperti <i>competitive</i> atau <i>market-oriented</i> .

## 🔥 6. Integrasi dengan Konsep Modern

Kini prinsip-prinsip Osborne-Gaebler dapat dipadukan dengan:

**Agile Government** – adaptif dan iteratif dalam merespons kebutuhan warga.

**Digital Governance** – pemanfaatan AI, Big Data, dan cloud computing.

**Open Government** – partisipatif, transparan, dan akuntabel.

---

## 🔧 7. Checklist Implementasi 10 Prinsip (Aksi Nyata)

Prinsip	Pertanyaan Pemicu Implementasi
Catalytic	Apakah instansi kami membina kolaborasi lintas sektor?
Community-owned	Apakah warga diberi ruang untuk ikut merancang kebijakan?
Competitive	Apakah ada benchmark antar unit penyedia layanan?
Mission-driven	Apakah setiap unit punya visi dan misi yang diukur?
Results-oriented	Apakah outcome didefinisikan dan dipantau?
Customer-driven	Apakah feedback pelanggan digunakan untuk perbaikan?
Enterprising	Apakah instansi punya kreativitas keuangan (mis. BLU)?
Anticipatory	Apakah kami punya sistem early warning dan risk management?

<b>Prinsip</b>	<b>Pertanyaan Pemicu Implementasi</b>
Decentralized	Apakah kewenangan dilimpahkan dengan akuntabilitas?
Market-oriented	Apakah prinsip pasar digunakan tanpa mengorbankan keadilan?

---

 **Bacaan Tambahan untuk Pendalaman**

**Osborne, D. & Gaebler, T. (1992)** – *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.*

**Denhardt, R. & Denhardt, J. (2000)** – *The New Public Service: Serving, Not Steering.*

**Bovaird, T. & Löffler, E. (2003)** – *Public Management and Governance.*

**World Bank (2021)** – *Reforming Public Institutions and Strengthening Governance: A World Bank Strategy.*

---

Berikut bagian  **Refleksi dan Diskusi** untuk memperkuat pemahaman kritis dan aplikatif atas *10 Prinsip Reinvention* Osborne & Gaebler dalam konteks Indonesia dan manajemen publik:

---

## **Refleksi & Diskusi:**

### **Membangun Pemerintahan Kewirausahaan di Era Disrupsi**

#### **Tujuan Refleksi**

Mendorong peserta berpikir kritis terhadap praktik pemerintahan saat ini.

Mengkaji sejauh mana prinsip-prinsip Osborne & Gaebler relevan dan dapat diadaptasi.

Menyusun rencana perubahan yang kontekstual dan berdampak nyata.

---

#### **PERTANYAAN REFLEKTIF (Untuk Individu atau Kelompok)**

##### **Bagian A – Refleksi Pribadi / Organisasi**

#### **Prinsip Apa yang Sudah Terwujud?**

Dari sepuluh prinsip Osborne-Gaebler, manakah yang sudah diterapkan di instansi/daerah Anda? Berikan contoh konkret.

#### **Hambatan Kultural atau Struktural**

Apa saja kendala dalam menerapkan prinsip *customer-driven*, *competitive*, atau *results-oriented*?

#### **Budaya Lama vs. Reformasi Baru**

Bagaimana Anda melihat resistensi terhadap perubahan dari pola birokrasi tradisional ke pola kewirausahaan publik?

#### **Peran Saya dalam Reinvention**

Apa kontribusi saya sebagai ASN/pemimpin/manajer dalam membangun pemerintahan yang inovatif dan adaptif?

---

## **Bagian B – Diskusi Kelompok atau Panel**

### **Prinsip Prioritas untuk Direformasi**

Jika Anda harus memilih 3 prinsip untuk segera diterapkan di level instansi atau daerah Anda, mana yang akan dipilih dan mengapa?

### **Dampak terhadap Pelayanan Publik**

Bagaimana penerapan *mission-driven* dan *results-oriented* akan mengubah wajah pelayanan publik di bidang pendidikan, kesehatan, atau administrasi?

### **Etika dalam Entrepreneurial Government**

Apakah orientasi pada efisiensi dan kompetisi bisa mengancam prinsip keadilan sosial dalam pelayanan publik? Bagaimana menjaga keseimbangannya?

### **Peran Teknologi Digital**

Bagaimana teknologi (AI, e-government, big data) mendukung atau bahkan mempercepat reinvention pemerintah?

---

## **Simulasi Diskusi Panel (Kelas atau Workshop)**

### **Tema Diskusi:**

**“Antara Birokrasi Lama dan Pemerintahan Kewirausahaan: Siapakah Kita Berubah?”**

### **Peran Panelis:**

Wakil ASN senior

Tokoh pemuda atau warga pengguna layanan

Wakil sektor swasta mitra pemerintah

Akademisi atau evaluator reformasi

**Pertanyaan Kunci:**

Siapa yang paling bertanggung jawab atas stagnasi inovasi publik?

Haruskah pemerintah bersaing seperti swasta?

Apa peran generasi muda dalam me-reinvent pemerintahan?

---

 **Aktivitas Penutup Refleksi**

 **Tugas Individu:**

Tuliskan esai reflektif 750–1000 kata dengan judul:

**“Saya dan Pemerintahan yang Berjiwa Kewirausahaan: Refleksi Perubahan dari Dalam”**

Fokuskan pada pengalaman pribadi, pengamatan, dan komitmen perubahan.

---

 **Catatan untuk Fasilitator**

Dorong dialog lintas peran: antara pengambil kebijakan, pelaksana teknis, dan pengguna layanan.

Gunakan studi kasus lokal (misalnya Surabaya, BLU, atau e-Gov) sebagai titik awal percakapan.

Sediakan papan visual atau aplikasi digital untuk memetakan ide perubahan.

---

Berikut adalah **Glosarium Istilah Kunci** terkait *10 Prinsip Reinvention Pemerintahan* dari Osborne & Gaebler, disusun untuk keperluan pembelajaran, pelatihan ASN, atau studi manajemen publik:

---

## **GLOSARIUM**

### **Reinventing Government – Osborne & Gaebler**

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Entrepreneurial Government</b>	Model pemerintahan yang meniru semangat inovasi dan efisiensi sektor swasta dalam pelayanan publik, tanpa kehilangan akuntabilitas publik.
<b>Reinvention</b>	Proses transformasi cara kerja pemerintahan dari pola birokrasi ke pola manajerial, kolaboratif, dan berorientasi hasil.
<b>Catalytic</b>	Prinsip bahwa pemerintah sebaiknya menjadi pengarah perubahan, bukan pelaksana semua layanan secara langsung.
<b>Community-owned Government</b>	Pemerintahan yang melibatkan masyarakat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan.
<b>Competitive Government</b>	Pemerintahan yang menciptakan kompetisi antar penyedia layanan publik untuk mendorong kualitas dan efisiensi.
<b>Mission-driven Government</b>	Pemerintahan yang bekerja berdasarkan tujuan dan visi strategis, bukan hanya mengikuti aturan atau prosedur.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>Results-oriented Government</b>	Pemerintahan yang mengutamakan pencapaian hasil nyata (outcomes), bukan sekadar pelaksanaan kegiatan (outputs).
<b>Customer-driven Government</b>	Pemerintahan yang menempatkan warga sebagai pelanggan utama yang harus dilayani dengan standar tinggi.
<b>Enterprising Government</b>	Pemerintahan yang kreatif dalam menghasilkan nilai dan pendapatan, tidak hanya bergantung pada anggaran negara.
<b>Anticipatory Government</b>	Pemerintahan yang proaktif dan mencegah masalah sebelum muncul, daripada hanya merespons setelah terjadi.
<b>Decentralized Government</b>	Pemerintahan yang memberi otonomi kepada unit lokal, organisasi, atau tim untuk mengambil keputusan.
<b>Market-oriented Government</b>	Pemerintahan yang memanfaatkan mekanisme pasar, seperti insentif, kompetisi, dan harga, untuk mendorong efisiensi dan inovasi.
<b>Public-Private Partnership (PPP)</b>	Kolaborasi antara sektor publik dan swasta dalam penyediaan layanan atau pembangunan infrastruktur.
<b>New Public Management (NPM)</b>	Pendekatan reformasi administrasi publik yang menekankan efisiensi, desentralisasi, dan orientasi hasil seperti manajemen swasta.
<b>Smart City</b>	Konsep kota berbasis teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi layanan publik dan kualitas hidup warganya.

<b>Istilah</b>	<b>Definisi</b>
<b>BLU (Badan Layanan Umum)</b>	Unit pemerintah yang diberi fleksibilitas pengelolaan keuangan dan organisasi untuk meningkatkan pelayanan publik.
<b>Outcome</b>	Dampak atau perubahan jangka panjang yang dihasilkan dari pelaksanaan program/kegiatan pemerintah.
<b>Output</b>	Produk atau hasil langsung dari kegiatan pemerintah, misalnya jumlah layanan yang diberikan.
<b>Benchmarking</b>	Proses membandingkan kinerja suatu unit dengan unit lain (internal atau eksternal) untuk mendorong perbaikan.
<b>Stakeholder</b>	Pihak-pihak yang terlibat atau terdampak oleh kebijakan dan program pemerintah, termasuk warga, LSM, dan swasta.

---

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** yang mendukung modul, pelatihan, atau kajian akademik tentang *10 Prinsip Reinvention Pemerintahan* dari Osborne dan Gaebler. Daftar ini meliputi sumber utama, literatur pendukung, serta referensi lokal yang relevan untuk konteks Indonesia.

---

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Topik: Reinventing Government & Entrepreneurial Public Sector**

#### **Sumber Utama**

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gore, A. (1994). *From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less*. Washington, DC: National Performance Review (NPR).

---

#### **Literatur Tambahan dan Teori Lanjutan**

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hughes, O. E. (2012). *Public Management and Administration: An Introduction* (4th Ed.). London: Palgrave Macmillan.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

---

## ■ Sumber Online dan Organisasi Internasional

World Bank. (2000). *Reforming Public Institutions and Strengthening Governance: A World Bank Strategy*. Washington, DC: The World Bank.

OECD. (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/>

---

## ■ Sumber Lokal & Konteks Indonesia

LAN RI (Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia). (2021). *Model Inovasi Pelayanan Publik: Studi Praktik Baik Instansi Pemerintah Daerah*. Jakarta: LAN Press.

Kominfo RI. (2022). *SPBE Handbook: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik untuk Pelayanan Publik yang Terintegrasi*. Jakarta: Kementerian Komunikasi dan Informatika.

Yudoyono, S. B. (2010). *Indonesia's Transformation: The Story of Reformasi and Beyond*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Setiawan, B. (2019). *Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik di Era Digital*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

---

## 📄 Jurnal Ilmiah & Artikel Akademik

Nugroho, R. (2015). "Reformasi Administrasi Publik dan New Public Management: Relevansi untuk Indonesia." *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 78–94.

Wahyudi, D. (2020). "Kesiapan ASN terhadap Implementasi Pemerintahan Berbasis Inovasi." *Jurnal Birokrasi dan Tata Kelola*, 8(1), 45–60.

Siregar, M. (2021). "Penerapan Prinsip Customer-Driven dalam Layanan BLU." *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 6(2), 103–118.

---

✦ **Catatan Tambahan:**

Seluruh referensi dapat disesuaikan menurut kebutuhan sitasi APA, MLA, atau Chicago style.

Untuk pelatihan ASN atau pemerintah daerah, referensi dari LAN, KemenPAN-RB, dan BPKP dapat ditambahkan sesuai konteks program lokal.

**Kopilot artikel ini** - tanggal akses: 27 Juli 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/6885a349-d724-8320-8d38-d4d60db4ec5d)). <https://chatgpt.com/c/6885a349-d724-8320-8d38-d4d60db4ec5d>

---